

# Innsiktsgrunnlag – samlet leveranse

Dybdeintervjuer og workshop

Utarbeidet av Kvikk · Levert juli 2026

---

# Innsiktsgrunnlag Fotografiska Oslo – tverrgående funn

*Dette dokumentet binder sammen innsiktsarbeidet Kvikk gjennomførte for Fotografiska Oslo våren og forsommeren 2026, som grunnlag for den kreative plattformen frem mot åpningen i det gamle Deichmanske bibliotek på Hammersborg i 2028. Leveransen består av fire grundig bearbeidede gjengivelser – én workshop med Fotografiska Oslo-teamet (26. mai 2026) og tre dybdeintervjuer (Kristina Finne 11. juni, Jonas Bendiksen 12. juni, Misgina 19. juni) – samt denne syntesen, som løfter frem funnene som går på tvers av kildene, viser hvor materialet er samstemt, og hvor det spriker.*

## Om materialet

Innsiktsgrunnlaget består av fire kilder, innhentet over fire uker:

- **Workshop om kreativ plattform, 26. mai 2026** – formiddagsøkt fasilitert av Marcus og Vegard fra Kvikk, med Fotografiska Oslo-teamet rundt bordet og Harald på videolink. Dagen beveget seg gjennom målgrupper, eksistensgrunnlag, etterlatt inntrykk, tone of voice og konkurrentbilde, og inkluderte en gjennomgang av Kvikks innledende interessentintervjuer (ti telefonintervjuer, 16 til nesten 60 år). Se [workshop-kreativ-plattform.md](#).
- **Dybdeintervju med Kristina Finne, 11. juni 2026** – direktør ved Munchmuseet, med bakgrunn som byråleder innen merkevare og strategisk posisjonering. Gjennomført i Munchmuseets lokaler, i underkant av en time. Se [dybdeintervju-kristina-finne.md](#).
- **Dybdeintervju med Jonas Bendiksen, 12. juni 2026** – fotograf med rundt 30 års fartstid, som selv plasserer seg utenfor både kunst-, presse- og gallerimiljøene i norsk fotografi. Se [dybdeintervju-jonas-bendiksen.md](#).
- **Dybdeintervju med Misgina, 19. juni 2026** – utelivsaktør knyttet til stedene Hamra, Betong og Angst i Oslobukta-området; etternavn og formell rolle bør verifiseres før ekstern bruk. Se [dybdeintervju-misgina.md](#).

Alle samtalene ble tatt opp og maskintranskribert. Transkripsjonene mangler gjennomgående talermarkering og tidsstempler og inneholder til dels betydelig støy; i Misgina-intervjuet er intervjuerens manuelle notater brukt som støtte. Hver gjengivelse er bearbeidet etter samme metode: talerattribusjon er utledet av innhold og markert der den er usikker, sitater er lett språkvasket uten endring av mening eller tone, rekonstruksjoner og tolkninger er eksplisitt merket, og hvert dokument avsluttes med et metodenotat som redegjør for kjente hull, uklarheter og forbehold. Sitatene i denne syntesen er hentet uendret fra gjengivelsene, med samme attribusjon og samme markeringer for utelatelser og usikkerhet.

To overordnede forbehold gjelder hele materialet. For det første er dette kvalitativ innsikt fra få kilder – tre enkeltpersoner, ett team og ti korte interessentintervjuer. Finne advarer selv: «Én og én så er vi bare det vi er – vi

speiler ikke en befolkning», og anbefaler eksplisitt en kvantitativ merkevareundersøkelse før plattformen låses. For det andre erkjenner Kvikk-teamet selv skjevheten i utvalget – som en intervjuer formulerer det overfor Bendiksen: «Vi begynner jo å snakke ofte med menigheten» – de fleste stemmene i materialet står Fotografiska eller kulturfeltet nær. Funnene under bør derfor leses som sterke, gjentatte hypoteser fra kvalifiserte kilder, ikke som representative målinger.

---

## Tverrgående funn

### 1. Kjennskapen til Fotografiska i Oslo er lav – og alle kildene ser det som en mulighet

Det mest robuste enkeltfunnet i materialet er at Fotografiska er ukjent for de fleste i Oslo. Kvikks interessentintervjuer og gateintervjuer på Hammersborg pekte samme vei – i workshopen ble tallet «12,5 prosent kjennskap» nevnt, og fra telefonrunden: «jeg ringte fem, og det var én av de som hadde hørt om Fotografiska før». Reaksjonen i rommet gikk fra «det er ikke greit» til «Det er faktisk et ganske bra utgangspunkt». Finne, som fikk høre om den lave kjennskapen, snur den umiddelbart til strategisk kapital – assosiasjonene kan bygges nesten fra bunnen:

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

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

I Misgina-intervjuet gjøres ukjentheten til et kommunikasjonsfortrinn, med Fotografiska New Yorks frekkhet som referanse:

«Et av sporene vi ser på er det der – kunne vi liksom vært litt bold? For i New York hadde Fotografiska annonse på Times Square hvor det sto "What the fuck is Fotografiska?" For ingen visste jo. Ikke sant? Bare straight on.» — Intervjuer fra Kvikk

Kildene er her fullt samstemte: Lav kjennskap er ikke et problem som skal bortforklares, men det blanke lerretet plattformen skal males på. Uenigheten ligger bare i metoden – Finne krever kvantitativ validering før man bygger, mens workshopen og Misgina-samtalen går rett på hvordan rommet skal fylles.

## 2. Konkurrenten er ikke andre museer – det er tiden, sofaen og telefonen

Tre av fire kilder definerer konkurransebildet nesten identisk, og ingen av dem starter med kulturinstitusjonene. Finne peker på tiden:

«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

Workshopen lander samme konklusjon, med Harald i spissen:

«Jeg tenker umiddelbart at konkurrentene er Netflix, Instagram og feeden — hjemmeaktiviteter.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Det vi konkurrerer om er jo folks tid.» — deltaker i workshopen

Bendiksen gir konkurransebildet sin dypeste begrunnelse: Fotografiet har gått fra mangelvare til overflod, og selve bildestrømmen er blitt motstanderen:

«I dag har vi jo en ekstrem variant av det motsatte, en slags overflod av fotografi, en enorm [strøm] av fotografi fra du står opp [...] til du legger deg.» — Jonas Bendiksen

Mot de andre museene er holdningen i materialet påfallende lite krigersk: Workshopen snakker om samarbeid og en plass i «trekanten mellom Munch, Nasjonalmuseet og Fotografiska», og Finne anbefaler økosystemtenkning på Hammersborg. Konsekvensen for plattformen er tydelig: Posisjonér mot skjermen og tidsklemma, ikke mot kulturfeltet.

## 3. Eksistensberettigelsen er kontrasten til strømmen: det intensjonelle, analoge møtet med bildet

Når konkurrenten er feeden, blir svaret på «hvorfors finnes Fotografiska Oslo?» det samme fra flere hold: Huset skal tilby det motsatte av skjermkonsumet. Bendiksen formulerer samtalens tese:

«[Et sted der man kan] møte intensjonelt og tankevekkende fotografi som er utenfor den evige [strømmen] vi konsumerer.» — Jonas Bendiksen

«[D]et er ensomt, det er isolerende nesten [...] man ser på alles liv og alles meninger og sitter i [stillhet].» — Jonas Bendiksen

Workshopen fant, uavhengig av Bendiksen, sitt eget språk for nøyaktig samme idé:

«Det er en AI-resistent opplevelse.» — deltaker i workshopen

«Vi begynner med wow, selvfølgelig — så gøy det var å se foto på veggen og ikke på telefonen.» — deltaker i workshopen

Denne posisjoneringen har en avgjørende egenskap som skiller den fra mye annet i materialet: Den fungerer utenfor «menigheten», fordi alle kjenner bildeoverfloden på kroppen – også de som aldri går på museum. Kvikks perspektivhypotese fra workshopen («fotografi er noe som deler perspektiver», «du får se det noen andre så») kobler seg naturlig på: Strømmen viser alt, Fotografiska velger ut og setter i perspektiv.

#### **4. «Ikke tannløst» – innholdet må røske, sjokkere og skape reaksjon**

Det mest insisterende kvalitetskravet i materialet kommer fra tre uavhengige stemmer med tre ulike vokabular – og de sier det samme. Bendiksen:

«Jeg tenker det må ikke være tannløst. [Det] må sparke fra seg.» — Jonas Bendiksen

Misgina, fra utelivsperspektivet:

«Det må sjokkere litt og treffe litt, liksom. [...] Det skal røre noe i deg og ta litt tak i deg. Da kan du uansett gå ut og ha noe å snakke om.» — Misgina

Og workshopens skrekklister peker på nøyaktig samme fallgruve fra innsiden:

«Det [må] ikke være eye candy, friksjonsfritt, likegyldighet, en poster parade.» — deltaker i workshopen

«McDonalds-kunst [...] du vet alltid hva du får. Men det er det [vi] ikke [vil]. Går du på Fotografiska, så [skal] det alltid [kunne] overraske.» — deltaker i workshopen

Bendiksen leverer i tillegg materialets skarpeste advarsel: Fotografiska Stockholms Ervitt-utstilling, som han opplevde som «en kav[alkade] av [...] snill hyggelighet» – «en utvann[et] versjon av det hele» – og håpet om at «Oslo får en litt annen profil enn Sto[c]kholm-varianten». At kravet om kant kommer likt fra en Magnum-fotograf, en utelivsgründer og klientteamet selv, gjør dette til et av de best belagte funnene i hele materialet.

## 5. Lav terskel, høyt nivå: ikke finkunst, ikke polert – kom som du er

Like samstemt er materialet om inngangen: Terskelen skal være så lav som mulig, uten at nivået senkes. Fotografiets demokratiske natur er selve muligheten – Bendiksen påpeker at «[f]olk har litt lavere t[e]rsk[el], tror jeg, for å gå og se på fotografi enn [...] abstrakt kunst [eller] performa[nce]kunst». Harald setter ambisjonen i workshopen:

«Vi skal snakke til folk som syns det er veldig kjedelig å gå på museer.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

Finne bekrefter fra Munch-erfaringen at Fotografiska starter med et forsprang:

«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

Misgina gir kravet sin mest konkrete og advarende form – det polerte er hans største røde flagg:

«Jeg håper at det blir oppfattet som litt sånn røft.» — Misgina

«Ja, det er for flott, liksom [...] Da sitter vi på et halvfullt hus.» — Misgina

Workshopens formel «Terskelen er lav, men nivået er høyt. [...] Man kommer ut og tenker bare: shit, dette var bra» oppsummerer hele aksen – og Misginas idealbilde «EKTE – en i gallakjole og en i malerskjorta» (notat, trolig Misgina) viser hvordan den ser ut i praksis. Én nyanse skiller kildene: Finne fremhever Fotografiskas «jævlig fete lokasjoner» som styrke, mens Misgina advarer mot nettopp det flotte. Spenningen løses trolig i hans eget bilde av «Deich»: et fjongt milliardbygg man kan gå inn i «AS-IS» – prakten og den lave skulderen skal stå i kontrast, ikke i konflikt.

## 6. Spiss fremfor bredde: tørre å velge bort

Alle kildene advarer, hver på sitt vis, mot å ville være alt for alle. Finne gjør det til strategisk disiplin:

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

Misgina gjør det til erfaringsbasert lov:

«Og så er det bare at [hvis] det skal være for alle, så blir det veldig lett at det ikke blir for noen, fordi det røsker ikke nok. Så det er den balansen av å ha en egen identitet, ildsjeler og noe å si.» — Misgina

Workshopen bygde samme logikk inn i selve plattformrammen med «like it, love it, gotta have it», og flørtet med å våge eksklusjon som posisjoneringsgrep:

«Du skal ikke vurdere oss, vi vurderer deg. Er du nysgjerrig nok?» — deltaker i workshopen

I Misgina-intervjuet ble Kvikks arbeidsformulering kvittert ut i klartekst: «Vi skal være appellerende for de fleste, uimotståelig for de få» (Intervjuer fra Kvik). Bendiksens bidrag er å oppheve den tilsynelatende motsetningen: Fordi fotografiet allerede er folkeeie, kan man være både populær og kompromissløs – «Jeg tror det kan bli populært. Og så tror jeg det kan sparke godt fra seg, fordi det finnes der ute.» Spissing er altså ikke en kostnad man tar for integritetens skyld; i dette mediet er den selve veien til bredden.

## 7. Bredden nås gjennom trendsettere, ildsjeler og «friends of the brand»

Hvordan når man så bredden man ikke skal jakte direkte? Materialet gir et påfallende samstemt svar: gjennom menneskene som utløser de andre. Workshopen identifiserte trendsetterne som strategisk nøkkel:

«Vi endte opp med at det er mye viktigere å prate med Martine og Ulf, som [gjør] at alle andre kommer.» — deltaker i workshopen

«Du går fra å være ambassadør for et brand — som koster egentlig ganske mye penger — til å bli friends of the brand.» — deltaker i workshopen

Misgina peker på samme mekanisme fra driftssiden – ildsjeler med genuint eierskap, ikke kjøpt kampanje:

«Hvis vi da gir henne et eller annet hukk [...] og hvis hun da eier det og blir ambassadøren for det hukket [...] du kjenner igjen i at hun sier det, lever det og virkelig brenner for alt det som Fotografiska er.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

Og Finne leverer det merkevarefaglige fundamentet:

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

The Thief-modellen fra workshopen (fotografer får innpass mot bruksrett til bildene), notatrådet «Slipp Jane løs» fra Misgina-intervjuet og Finnes arketype-tenkning er tre varianter av samme prinsipp: Identiteten bæres av mennesker, og de riktige menneskene gjør markedsføringsjobben bedre – og billigere – enn kampanjer.

## 8. Helheten er destinasjonen – men innholdet må bære den

Alle kildene anerkjenner Fotografiskas helhetskonsept – kunst, mat, bar, kveld – som en reell styrke. Finne beskriver sin egen opplevelse fra Stockholm og Berlin:

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

Bendiksen bekrefter konseptet, med date-scenariet fra Stockholm-grunnleggerne:

«Få både kulturopplevelse, sjekke om mannen er kulturelt [ig]norant, spise godt og drikke godt. Jeg tror det er noe i det konseptet. [...] Den pakka kan man få til, tror jeg.» — Jonas Bendiksen

I Misgina-samtalen ble samme idé til en konkret posisjoneringskandidat – «Si at det blir det beste stedet å ta med en date i Oslo. For at du har både kunsten og maten og baren» (deltaker i samtalen, talerattribusjon usikker) – og workshopen ga effekten navn: «Du kom for én ting, men du ble for tre.» Men her er materialet også tydeligst på rekkefølgen: Pakken er nødvendig, ikke tilstrekkelig. Bendiksen setter grensen skarpest:

«[Vi] trenger liksom ikke bare et eventspace som har hyggelige ting, vakre, hyggelige ting [...] å se på. Hvis det [blir] profilen, så tror jeg det bare faller [igjennom].» — Jonas Bendiksen

Kildene er samstemte: Mat, bar og sene kvelder er likestilte posisjoneringstøytøy – men legitimiteten som gjør dem attraktive, kommer fra utstillingskvaliteten.

## 9. Et levende hus med kontinuerlig takt – suksess måles på hverdagene

Fotografiska Oslo kan ikke være «et sted du har vært». Finnes mest overførbare Munch-erfaring er reisen fra statisk til levende:

«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

Bendiksen sier det samme fra publikumssiden – «Det er veldig viktig at det kjennes levende» – og Misgina flytter målestokken dit den hører hjemme:

«Men det er jo det der å fylle opp hver mandag.» — Misgina

Finnes ARIF-lærdom skjerper poenget: Å trekke nye grupper én gang er oppnåelig, men «[h]va kom etter ARIF som var det samme, som gjorde at de kom tilbake? Det har vi ikke klart å lage en takt på.» Workshopens svar på ressursutfordringen er agilitet fremfor jevnt trykk – å gå hardt inn i kulturelle øyeblikk («Der går vi hardt inn nå») og noen ganger selv sette agendaen. Samlet peker kildene mot en driftsmodell der frekvens, takt og gjenbesøk er styringsparametre fra dag én – og der åpningen i 2028 designes som starten på en serie, ikke som ett fyrverkeri.

## 10. Samtalen er produktet: snakkiser, samtalekapital og noe å fortelle

Et funn som dukker opp uavhengig i alle fire kildene, er at det folk tar med seg ut, er viktigere enn det de ser inne: noe å snakke om. Bendiksen gjør det til suksesskriterium og kobler det til fotografiets vesen:

«Du må jo lage snakk[i]ser kontinuerlig, tenker jeg. [...] Du må ikke være redd for å trå litt for langt.» — Jonas Bendiksen

«Jeg tror at det er ikke bare det at fotografiet er en samtale – [...] det skaper samtale.» — Jonas Bendiksen

Misgina beskriver nøyaktig samme drivkraft hos Oslo-publikummet:

«Det må røske, og det må trigge den der trangen til at dette må jeg oppleve. Jeg må ha sett det. Jeg må ha muligheten til å snakke om det.» — intervjuobjektet [talerattribusjon utledet av innhold]

Og workshopen formulerte det som etterlatt inntrykk:

«Du har noe å fortelle i kantina, eller du har noe å fortelle hjemme rundt middagsbordet.» — deltaker i workshopen

Personaene fra workshopen – Kari Kulturell som «kjøper plakater» så folk ser at hun har vært der, Chelsea37 som trenger et fast fotograferbart punkt – er samme innsikt i målgruppeform. «Snakkbarhet» bør derfor behandles som eksplisitt program- og kommunikasjonskriterium: Det binder sammen kravet om røsk (funn 4), gjerdessitternes motivasjon og PR-strategien i én logikk.

## **11. Beliggenheten er symbolsk ladet: maktens nabo, bibliotekets arving – og en mulig felle**

Stedsfortellingen er blant materialets rikeste årer, og to kilder bygger den uavhengig av hverandre. Bendiksen gjør lokasjonen til innholdsargument:

«Selv tenker jeg at det er veldig unikt [at] selve lokasjonen til dette norske prosjektet ligger så tett på maktens korridorer.» — Jonas Bendiksen

Harald sier i praksis det samme i workshopen, med et konkret eksempel:

«Symbolikken mellom regjeringskvartalet og Fotografiska er veldig relevant. At vi har en stemme, at vi er med i debatten.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

Bendiksen legger biblioteksarven til – ikke som nostalgi, men som funksjon: «Det skal formidles, det skal engasjeres, det skal være både historisk og fremoverlent, fremtidsrett[et].» Samtidig rommer materialet to stedsrelaterte advarsler. Intervjuerne i Bendiksen-samtalen peker på endepunkt-fellen – «[d]et var også direktør[en] på Nasjonalmuseet inn[e] [på] at de følte seg som et endepunkt, [...] rent logistikkmessig» (intervjuer fra Kvikk) – og Finne på at Hammersborg uunngåelig blir et «house of brands» der aktørene «må jobbe sammen i et sånt økosystem». Misginas Oslobukta-erfaring er motstykket som viser at det lar seg gjøre: «da kom plutselig folk fra alle forskjellige bydeler». Stedsfortellingen ingen konkurrent kan kopiere – kunnskapshusets arv, maktens naboskap, smeltedigelen rundt – må altså aktivt bygges inn i en levende bydel for å virke.

## 12. Tillit, ekthet og vertskap: identiteten avgjøres i møtet med folk

Det siste tverrgående funnet handler om hvordan alt det ovenstående faktisk leveres. Misgina er materialets tydeligste stemme om tillit som kapital:

«Men det jeg passer mest på, er på en måte tilliten jeg har opparbeidet.» —  
Misgina

«Jeg er lei av store steder som sier det som skal sies, men ikke følger opp.» —  
Misgina

Hans advarsel mot kjedelogikken – at man etter oppkjøp «[e]tter to, tre måneder følger man en oppskrift [...] da mister du litt den driven» – treffer Fotografiska Oslo direkte, som lokal avlegger av en internasjonal kjede. Workshopen lokaliserte samme sannhet i gjesteopplevelsen, med Nasjonalmuseets vakter og hysjing som motbilde:

«Det vil være sjelen til Fotografiska som må lyse gjennom i alle hjørnene der.» —  
deltaker i workshopen

Og Finne formulerer det emosjonelle målbildet som til slutt avgjør om tilliten er bygget – følelsen en torsdagskveld i 2028:

«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

Kildene er samstemte om at kommunikasjon aldri kan kompensere for driften: Priser, dørpolicy, vertskap og oppfølging av løfter er selve merkevarebyggingen. Misginas «snakke fra hjertet»-prinsipp og workshopens tone-stikkord («fun

and friendly», «smart, men ikke besteviser») beskriver samme stemme – ekte, varm og uten innpakning.

---

## Spenninger og åpne spørsmål

Materialet er uvanlig samstemt i hovedretningen, men på fem punkter peker det i ulike retninger eller lar spørsmål stå åpne. Disse bør adresseres eksplisitt i plattformarbeidet fremfor å glattes over.

**Norsk identitet vs. internasjonal merkevare.** Dette er den største uavklarte aksene. Finne setter avklaringen først – «Grad av frihet er jo det første man må kjenne på» – og mener «local touch» er obligatorisk for enhver internasjonal merkevare i et nytt marked; intervjuersiden beskriver samtidig brandboken som «ganske rigid». Workshopen trakk delvis i motsatt retning: «Jeg tror ikke vi skal være så redde for at vi er en internasjonal merkevare», og advarte mot å tvinge inn norsk eller samisk identitet på kunstig vis – samtidig som den konkluderte med norsk språk i egne kanaler «hvis vi snakker om relevans». Den nordiske mellomposisjonen («Hvilken posisjon kan man ta som Nordens fotoaktør?») ble reist, men ikke besluttet. Spørsmålet om brand-elasticitet mot Stockholm er dermed både uavklart og blokkerende for flere andre valg.

**Bredde vs. spissitet – og de brede satsningenes legitimitet.** Alle er enige om at profilen må være spiss (funn 4 og 6), men kildene vektet de brede publikumssatsningene ulikt. Finne gir dem en definert jobb – «Monet er så kjent at han tar det brede i publikummet [...] Ulike ting har ulike oppgaver» – og i Bendiksen-samtalen tilkjennes de en egen verdi som drømmeoppfyllelse og sosial trigger («mann 50»-resonnementet, med usikker talerattribusjon), så lenge de kommer «i mikstur». Misginas linje er hardere: «Ikke bli en terningkast 3, bli 1 eller 6» (notat, trolig Misgina). Spenningen er reell: Hvor mange trygge kassasuksesser tåler profilen før den blir «poster parade»? Materialet gir prinsippet – enkeltgrep er greit, profil av bare brede grep er dødsdommen – men ikke doseringen.

**Turister vs. lokalbefolkning.** Finnes Munch-erfaring (90 prosent tilreisende i høysesong, 250 000 lokale i året) og hennes råd om sesongdifferensiert programmering står mot hennes eget forbehold: «Det er ikke sikkert at dette blir svaret på Fotografiska, for det er ikke sikkert man får 90–10.» Workshopen orienterte seg nesten utelukkende mot Oslo-publikummet, men anerkjente turistmarkedet via «trekanten», Gardermoen-synligheten og topplistene. Fotografiska Oslos egen forventede miks er ikke tallfestet noe sted i materialet – en åpenbar oppgave før programstrategien settes.

**Har huset faktisk frihet til å røske?** Kravet om kant (funn 4) forutsetter en organisasjon som tør og får lov. Her er materialet urovekkende samstemt i sin tvil: Bendiksen sporer Stockholm-utvanningen til «grunninnstillingen til hele systemet», Misgina advarer om oppskriftsdrift i store selskaper, notatene hans stiller kontrollspørsmålet «Er all kunst lov? Er det styrt av noen?», en workshopdeltaker med kjennskap til den internasjonale playbooken synes «det blir litt for perfekt, så jeg synes ikke de er så modige», og Finne påpeker at internasjonale brand-regler begrenser selv Munch. Dette er mindre en spenning mellom kildene enn en felles bekymring rettet mot eierstrukturen – og den bør besvares organisatorisk, ikke retorisk.

**Metodisk gap: menigheten har snakket, markedet har ikke.** Intervjuerne erkjente selv overfor Bendiksen at man «begynner [...] å snakke ofte med menigheten», og Finne advarte mot å bygge på få stemmer. Interessentintervjuene (ti personer) og gateintervjuene gir indikasjoner, ikke belegg. Finnes anbefaling om en kvantitativ merkevareundersøkelse – kjennskap, assosiasjoner og gapet mot ønsket posisjon – står som materialets tydeligste ubesvarte handlingspunkt, sammen med hennes konkrete tilbud om tilgang til Oslos nye merkevareplattform «Refreshingly Different».

---

## Kildene kort

**workshop-kreativ-plattform.md** – Formiddagsworkshopen 26. mai 2026 er materialets bredeste kilde og den eneste der klientteamet selv kommer til orde. Gjennom seks øvelsesbolker produserte den råstoffet til plattformen: et rikt personasgalleri (fra Ane på date til Kjell i UD og «Kari Kulturell»), trendsetter- og «friends of the brand»-strategien, eksistensgrunnlaget formulert i kontraster («kulturell rebell» mot det museale og offentlige), det etterlatte inntrykket «lav terskel, høyt nivå», tone-stikkordene (bold, loud and cool; fun and friendly; «ingenting skjer i midtrabatten») og konkurrentbildet med telefonen i sofaen som hovedmotstander. Workshopen dokumenterer også Kvikks innledende interessentintervjuer, inkludert nøkkelfunnet fra «Filip» (32) om at det største savnet ikke er flere tilbud, men kuratering av oppmerksomhet. Perspektiv-hypotesen ble lansert av fasilitatorene før øvelsene, og tilslutningen til den må leses med det forbeholdet.

**dybdeintervju-kristina-finne.md** – Intervjuet med Munchmuseets direktør 11. juni 2026 er materialets tyngste strategiske enkeltkilde. Finne kombinerer byråbakgrunn innen merkevare med fersk driftserfaring fra Oslos største kunstinstitusjon, og leverer både metode (avklar brand-elasticiteten først; gjennomfør merkevareundersøkelse; bygg på fakta, ikke enkeltstemmer) og direkte overførbar empiri: Munchs reise fra statisk til levende hus, sesong- og segmentlogikken med 90/10-miksen, ARIF-lærdommen om takt og gjenbesøk, prinsippet om at ulike utstillinger har ulike oppgaver, og rådet om sterk signalprogrammering ved åpning. Hennes emosjonelle mål bilde for 2028 – energi, livsglede og et lokalpublikum som «har pulsen på stedet» – er en ferdig ambisjonsformulering for plattformen. Intervjuet inneholder også konkrete oppfølgingspunkter: tilgang til Oslos merkevareplattform og hennes åpne tilbud om videre sparring.

**dybdeintervju-jonas-bendiksen.md** – Samtalen med fotografen 12. juni 2026 gir materialets dypeste faglige begrunnelse for hvorfor Fotografiska Oslo bør finnes: Fotografiet har gått fra mangelvare til overflod, og nettopp derfor trengs arenaer for det intensjonelle, tankevekkende bildet utenfor strømmen. Bendiksen – bevisst posisjonert utenfor både kunst-, presse- og gallerimiljøene – leverer kjernekravet «ikke tannløst», advarselen fra Stockholms Ervitt-utstilling («snill hyggelighet»), prinsippet om smart programbalanse fremfor «en endeløs parade» av etablerte navn, snakkis-kriteriet, og stedsfortellingen som kobler maktens korridorer og biblioteksarven til en samfunnsengasjert profil. Hans viktigste trøst til oppdragsgiver: Fotografiets lave terskel gjør at man ikke må velge mellom bredde og skarphet – innholdet som forener dem «finnes der ute», det mangler bare visningssteder.

**dybdeintervju-misgina.md** – Intervjuet 19. juni 2026 med utelivsaktøren bak steder som Hamra og Betong er materialets stemme fra gatenivå – den eneste kilden som har gjort i praksis det Fotografiska Oslo skal gjøre: fått «folk fra alle forskjellige bydeler» til et område byen ikke naturlig oppsøkte. Misginas bidrag er tillitslogikken (suksess måles på «å fylle opp hver mandag»; ikke kødd med tilliten i småtingene), ekthetskravet («snakke fra hjertet», uten innpakning), advarslene mot det polerte og mot store selskapers oppskriftsdrift, formelen «egen identitet, ildsjeler og noe å si», og konkrete plattformkandidater som date-posisjonen og kontrasten mellom det fjerne milliardbygget og null terskel. Etternavn og formell rolle bør verifiseres før ekstern bruk, og samtalen endte med en uttrykkelig avtale om oppfølging – en relasjon som bør pleies.

# 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 spiller 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 lokalmarkedet, 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 jævlige 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 dit 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 kunstinstusjon, 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-bohemien 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 funknet 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 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

«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 jævlige 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-bohemen og var en utfordrer.» — Kristina Finne

«Ingen tvil om at det funket 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 sårbar: 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.

# Dybdeintervju – Jonas Bendiksen

*Dybdeintervju gjennomført 12. juni 2026 med fotograf Jonas Bendiksen, som ledd i Kvikks innsiktsarbeid for Fotografiska Oslo – grunnlagsmateriale for konsepthistorien frem mot åpningen i det gamle Deichmanske bibliotek på Hammersborg i 2028. Samtalen handler om fotografiets rolle i en tid med bildeoverflod, og om hva Fotografiska Oslo må være – og ikke være – for å lykkes utenfor «menigheten».*

## Om samtalen

Samtalen fant sted 12. juni 2026 og er ett av dybdeintervjuene som danner grunnlag for den kreative plattformen for Fotografiska Oslo. Intervjuobjektet er Jonas Bendiksen, fotograf med rundt 30 års fartstid. Han startet som 19-åring, tilbrakte sine tolv første yrkesår i utlandet – blant annet New York og Paris – og kom tilbake til Norge i 2007. Han beskriver seg selv som en som opererer i kryssfeltet mellom dokumentarfotografi, kunstfotografi og en tidligere mer journalistisk praksis, og som aldri har tilhørt noe bestemt miljø – verken kunstsiden, pressesiden eller gallerisiden.

Fra Kvikk deltok minst to intervjuere. De er ikke navngitt i transkripsjonen. Underveis viser én av talerne – det er uklart om det er en intervjuer eller Bendiksen selv – til en «Harald» («Harald bruker ordet ...»); verken hvem som nevner ham eller hvem Harald er, fremgår av materialet (se metodenotat). Fordi transkripsjonen mangler talermarkering, kan ikke replikkene fra Kvikk-siden fordeles på enkeltpersoner. Én av intervjuerne forteller også – i to omganger – om eget mangeårig arbeid med et av Oslos store museer (navnet er utydelig i opptaket, se metodenotat).

Formen var en løs, utforskende samtale. Intervjuerne forklarte innledningsvis at de sitter med en bruttoliste på «opp til hundre spørsmål», men at planen var å grave der det ble interessant: en anslått «liten halvtime» med spørsmål, deretter friere drodding «litt på feelingen». Rammen ble tydelig formulert tidlig: Kvikk er engasjert for å utvikle historien om hvordan Oslo skal bli inspirert til å besøke og bli kjent med Fotografiska – «konsepthistorien som skal skrives». Intervjuerne var også åpne om sin metodiske hovedbetyrning: at de så langt mest har snakket med «menigheten» av fotointeresserte, som Bendiksen selv eksplisitt inkluderes i, mens suksess krever at man når langt utenfor den.

Stemningen var uformell og engasjert. Bendiksen snakker fritt, med anekdoter fra både Fotografiska Stockholm og eget virke, og intervjuerne bidrar med egne observasjoner fra tidligere arbeid med norske kunstinstitusjoner. Samtalen ebber ut i småprat om Bendiksens forestående ettårige seiltur med familien.

Metodiske forbehold: Opptaket ser ut til å starte midt i en setning («Hvordan skal det etableres?») og slutter med et åpent spørsmål fra intervjuerne uten registrert svar – det kan altså mangle materiale i begge ender. Transkripsjonen er maskingenerert, uten talermarkering og med betydelig støy. Se metodenotat til slutt.

---

# Hovedfunn

- **Bendiksen står selv utenfor miljøene han uttaler seg om.** Han har aldri tilhørt verken kunst-, presse- eller gallerisiden i norsk fotografi, og mener nettopp at virkelig godt fotografi «transcenderer alle de kategoriene». Det gjør ham til en informant som snakker på tvers av sektorens interne skillelinjer.
- **Fotografiet har gått fra mangelvare til overflod.** Før trengte samfunnet fotografer for i det hele tatt å vite hvordan verden så ut; i dag lever vi i «en ekstrem variant av det motsatte» – en enorm bildestrøm fra vi står opp til vi legger oss, en tilstand han sammenligner med avhengighet.
- **Fotografiets kjernekraft består likevel:** Det er «et språk, rett og slett» som kan få folk til å stoppe opp, tenke, reflektere og undre – og nettopp derfor er behovet for gode arenaer for fotografi større enn noen gang.
- **Fotografiska Oslos viktigste rolle bør være å tilby møter med *intensjonelt og tankevekkende fotografi*** utenfor den evige strømmen vi konsumerer – og å løfte publikum ut av konsumentrollen og inn i aktivt engasjement.
- **Kontrasten til sosiale medier er selve eksistensberettigelsen:** Skjermkonsum av bilder er «ensomt, isolerende nesten»; Fotografiska må servere det sinnssykt vakre, morsomme og tankevekkende – og ikke bare reprodusere det vi allerede gjør på telefonen.
- **Beliggenheten «tett på maktens korridorer» er unik og forpliktende.** Bendiksen kobler den til en mulighet for en samfunnsengasjert profil i en tid der tradisjonelle medier fragmenteres og folk lukker seg i ekkokamre.
- **Arven fra biblioteket bør videreføres som verdier, ikke nostalgi:** Stedet var en arena for kunnskap og formidling, og det skal fortsatt formidle og engasjere – «både historisk og fremoverlent, fremtidsrettet».
- **Det absolutte kjernekravet: ikke tannløst.** Institusjonen «må sparke fra seg», ha «en agenda [om] å røre i gryta» – vakre, romantiserte ville elefanter og kjendisportretter alene holder ikke. Slikt innhold «kan også være med», men som helhetsprofil blir det flatt – det er «en litt mer profilavgj[ø]relse». Å våge dette krever mot fra «grunninnstillingen til hele systemet».
- **Advarende eksempel fra Stockholm:** Kurateringen av Elliott Erwitt opplevdes som «en kavalkade av snill hyggelighet» – en utvannet versjon av en fotograf med skakt blikk og skarp samfunnskritikk. Bendiksen håper eksplisitt at Oslo får «en litt annen profil enn Stockholm-varianten».
- **Fotografi har lav terskel og bredt nedslagsfelt:** Folk er allerede glade i mediet, bruker det og utøver det selv – terskelen for å se på fotografi er lavere enn for abstrakt kunst eller performancekunst. Derfor kan Fotografiska både bli populært *og* sparke fra seg samtidig; innholdet som forener begge deler «finnes der ute», det mangler bare visningssteder.
- **Suksesskriteriet er «snakkiser»:** Stedet må kontinuerlig produsere noe folk snakker om etterpå og aviser skriver om – og ikke være redd for å trå litt for langt. Fotografiet er ikke bare en samtale, «det skaper samtale».
- **Programbalansen må være smart:** Store internasjonale navn skal selvsagt inn, men ikke som «en endeløs parade» av de samme etablerte stemmene (Anton Corbijn «for 25. gang») – besøket skal gi «både det og noe annet». Brede publikumssatsninger har samtidig en egen funksjon som drømmeoppfyllelse og sosial trigger – «en gnisten for å dra til Roma», noe «mann 50» kan snakke om fordi han har opplevd det – og «i mikstur» er de «en gøy idé» som «må jo sikkert til» (replikkfordelingen i denne sekvensen er usikker, se metodenotat).
- **Stockholm-pakken fungerer:** Konseptet kulturopplevelse + god mat og drikke («den pakka kan man få til») er verdt å videreføre, men alt står og faller på innholdets kvalitet – «et eventspace som har hyggelige ting» faller igjennom.
- **Stedet må kjennes levende, ikke som et endepunkt.** Intervjuerne trekker paralleller til Astrup Fearnley (antatt, se metodenotat) og Nasjonalmuseet, som har opplevd seg som logistiske endepunkter i byen; Hammersborg kan

derimot bli et naturlig forbipasserende punkt.

---

## Tematisk gjennomgang

### Oppdraget og «menigheten» – rammen for samtalen

Opptaket begynner midt i intervjuernes innledning. De forklarer at Fotografiska skal etableres i Oslo, og at Kvikk er bedt om å utvikle historien som skal gjøre institusjonen synlig og tydelig som en del av byen – koblet til stedet, uten å miste Fotografiskas etablerte identitet.

«Det er jo på mange måter konsepthistorien som skal skrives, Jonas.» — intervjuer fra Kvikk

Intervjuerne legger også åpent frem sin største bekymring, og den blir et bakteppe for hele samtalen: Innsiktsarbeidet har så langt kretset rundt dem som allerede kjenner og elsker Fotografiska.

«Vi begynner jo å snakke ofte med menigheten, og menigheten [inkluderer] deg, ikke sant? Men [...] for at dette skal bli en suksess, må [man] også nå langt utenfor den eksisterende. Og det er egentlig det som blir den største utfordringen.» — intervjuer fra Kvikk

Metoden beskrives eksplisitt: en fri samtale styrt av interesse snarere enn skjema.

«Vi har en bruttoliste på døds mange spørsmål, altså opp til hundre spørsmål. Men det handler mer om at hvis vi da begynner å grave litt, så sier vi ok, vi kan si litt mer om det.» — intervjuer fra Kvikk

Det er verdt å merke seg at spenningen mellom «menigheten» og det brede publikummet ikke bare er intervjuernes problemstilling – Bendiksen tar den aktivt opp i seg og besvarer den gjennomgående: Hans argument er nettopp at det kompromissløse og det folkelige *ikke* er motsetninger i fotografiet.

### En fotograf i kryssfeltet – bakgrunn og ståsted

Bendiksens forhold til fotografiet startet klassisk og tidlig, og han beskriver selve fascinasjonen i nesten alkymistiske termer:

«Det var en klassisk [start] – finne pappas kamera i skapet og begynne å [...] Alkymien, det man kaller det magiske elementet [i] fotografi. [...] og så ble jeg [...] hekta.» – Jonas Bendiksen

Han har holdt på i rundt 30 år og har, som han selv sier, «vært med på hele reisen fra den gamle verdenen» til dagens situasjon. Samtidig plasserer han seg selv som en outsider i det norske fotomiljøet – «kanskje en raring innenfor menighetene, hvis du vil kalle det det»:

«Mine 12 første år var i utlandet. Jeg var både i New York og Paris [...] og rundt omkring. [...] Jeg har alltid holdt på litt på siden med mine ting. Prosjekter.» – Jonas Bendiksen

«Da jeg kom tilbake til Norge i 2007, var det [...] veldig få som holdt på samtidig som meg, som drev [med] uavhengige prosjekter og ikke var knyttet til aviser eller gallerier. [...] Min [historie] er at jeg aldri har tilhørt noen av de forskjellige miljøene.» – Jonas Bendiksen

Han bemerker i forbifarten at norsk fotografi har blitt «veldig mye bedre de siste ti årene». Selv arbeider han på tvers av kategoriene – og nettopp denne posisjonen er relevant for Fotografiska, som selv lever i spennet mellom kunstinstitusjon, formidlingsarena og kommersielt utstillingssted:

«Jeg opererer i et kryssfelt mellom dokumentar[fotografi og] kunstfotografi. [...] Men det er på en måte historiefortelling. Fotografi som ønsker å være en del av en større samtale.» – Jonas Bendiksen

Kategoridiskusjonen – er det samme bilde journalistikk i et magasin og kunst i et museum? – avfeier han som mindre interessant enn kvaliteten selv:

«Virkelig godt fotografi, det trans[c]enderer alle de kategoriene.» – Jonas Bendiksen

## Fra mangelvare til overflod – fotografiets tilstand i dag

Det mest prinsipielle resonnementet i samtalen er Bendiksens diagnose av fotografiets historiske skifte. Fotografiet oppsto som et knapphetsgode – samfunnet var avhengig av fotografer for å vite hvordan verden så ut:

«Fotografi var på en måte en mangelvare i samfunnet – man visste jo ikke hvordan ting så ut, man trengte fotografer for å gå rundt og [...] se hvordan ting [så ut], om det fantes.» — Jonas Bendiksen

I dag er situasjonen snudd på hodet:

«I dag har vi jo en ekstrem variant av det motsatte, en slags overflod av fotografi, en enorm [strøm] av fotografi fra du står opp [...] til du legger deg.» — Jonas Bendiksen

Han beskriver dette konsumet i nærmest kliniske termer – «det er ikke bare underholdning, men en slags tilstand vi konsumerer» – og sammenligner virkningen med rus og avhengighet. Men – og dette er kjernen i hans argument for Fotografiska – overfloden har ikke tatt fra fotografiet dets grunnleggende kraft. Tvert imot gjør den ekstreme visuelle kulturen at behovet for arenaer der kraften faktisk får virke, er større enn noen gang:

«Det er et språk, rett og slett, som kan kommunisere, som kan få deg til å stoppe opp, til å tenke, til å reflektere, til å lure, til å undre. Disse tingene har fotografi alltid gjort, og jeg tror det fortsatt har den [...] rollen.» — Jonas Bendiksen

«Iblandet alt det andre, så er det viktigere enn [noen gang] å ha arenaen god [der] vi egentlig kan bruke fotografi.» — Jonas Bendiksen

Samtidig er han nøktern om vanskelighetsgraden: Utfordringen med å få folk til å stoppe opp er «større enn noen gang» nettopp fordi konkurransen om oppmerksomheten er gigantisk. Det er i dette sjiktet – mellom fotografiets iboende kraft og oppmerksomhetsøkonomiens støy – han mener Fotografiska skal ha sin rolle nå.

## **Fotografiskas viktigste rolle: det intensjonelle bildet**

På direkte spørsmål om hva som, sett med hans øyne, er Fotografiskas viktigste rolle – intervjueren presiserer at det er institusjonen, «vår oppdragsgiver», det spørres om, ikke fotografene – lander Bendiksen på en formulering som kan stå som samtalens tese, og som er direkte anvendbar i posisjoneringsarbeidet:

«[Et sted der man kan] møte intensjonelt og tankevekkende fotografi som er utenfor den evige [strømmen] vi konsumerer. Gjennom å forstå slagkraften i det, forstå mer av det, bedre, og se hva som skjer. Og la seg inspirere av hva fotografi kan gjøre med en [...]» — Jonas Bendiksen

Han utdyper hva slags møter det handler om – og at ambisjonen må gjelde hele bredden av fotografiet, i tid og geografi:

«De store møtene med fotografi[et], både historisk og kontemporært, innlands, utenlands [...] både [dyrke] fotografi, men også utfordre det, og se på hvor grensene [for] fotografi går, og engasjere folk med det – og få folk litt ut av den slags konsumentrollen.» — Jonas Bendiksen

Publikum skal altså ikke bare betjenes; de skal aktiveres. Bendiksen ser for seg en arena som selvfølgelig begeistrer og underholder, men også utfordrer. Det er et både-og, ikke et enten-eller – og han er tydelig på at nettopp denne dobbeltheten må være villet fra institusjonens side:

«Det må bare ha det som intensjon, og at det er tydelig at du skal både bli underholdt og utfordret samtidig. Ikke bare gå og se på [...] dekorasjon.» — Jonas Bendiksen

## Maktens korridorer og arven fra biblioteket

Bendiksen trekker selv frem lokasjonen på Hammersborg som noe av det mest særegne ved Oslo-etableringen – og han gjør den til et innholdsargument, ikke bare et eiendomsargument:

«Selv tenker jeg at det er veldig unikt [at] selve lokasjonen til dette norske prosjektet ligger så tett på maktens korridorer.» — Jonas Bendiksen

Resonnementet han bygger rundt dette er tidsdiagnostisk: Når tradisjonelle medier fragmenteres og fotografiets rolle som samfunnsaktør svekkes, kan en fysisk institusjon midt i maktens nabolag ta et særlig ansvar:

«Når folk leser mindre, [og] holder seg innenfor sin[e] ekkokam[re], [...] tenker [jeg] at her har man en mulighet for å være en slags samfunnsengasjert [aktør].» — Jonas Bendiksen

Fortsettelsen av resonnementet er så forvansket i transkripsjonen at den ikke lar seg sitere, men den ser ut til å nyansere at ikke alt skal være politisk. Forbeholdet får støtte senere i samtalen, der det – trolig av Bendiksen, i en delvis utydelig passasje – sies eksplisitt: «jeg sier ikke at det må være superpolitisk» (se metodenotat).

«På en måte er det en del av samtalen om oss, altså oss mennesk[ene] – og la det skje visuelt, på engasjerende, underholdende, smarte måter.» — Jonas Bendiksen

Når intervjuerne spør om bygningen og det omkringliggende, svarer han at det historiske ved biblioteket ikke skal dyrkes som nostalgi, men videreføres som funksjon og verdi:

«En ting er jo lokasjonen nær regjeringskvartalet, [...] men jeg tenker også [på] det historiske [...] med biblioteket. [...] [Det handler om] å videreføre [...] at dette også var et sted for kunnskap, for formidling. [...] Man skal jo ikke lage [et] historisk [monument] her, men [...] man viderefører det: Det skal formidles, det skal engasjeres, det skal være både historisk og fremoverlent, fremtidsrett[et].» — Jonas Bendiksen

Slik knytter han sammen bygg, beliggenhet og innhold i én logikk: kunnskapshusets arv pluss maktens naboskap gir en samfunnsengasjert formidlingsarena – en stedsfortelling ingen andre kan gjøre krav på.

## «Det må ikke være tannløst» – kravet om edge og agenda

Det mest insisterende budskapet i hele intervjuet – gjentatt i flere varianter – er advarselen mot det ufarlige. Når intervjuerne lufter spørsmålet om folkelig profil, nyanserer Bendiksen umiddelbart: Folkelig er greit, tannløst er det ikke.

«Det kan [godt] hand[le om en] folkelig profil, [...] [men] jeg tenker det må ikke være tannløst. [Det] må sparke fra seg.» — Jonas Bendiksen

Han konkretiserer hva slags innhold han frykter kan dominere hvis man velger minste motstands vei – og det er verdt å merke seg at eksemplene hans peker rett på velprøvde kassasuksesser i sjangeren:

«Det må ikke være tannløst [...] bare [...] vakre, romantiserte vill[e] elefanter og kjendis[portretter]. Det må ha [...] en agenda [om] å røre i gryta.» — Jonas Bendiksen

Poenget er ikke at slikt innhold er bannlyst – det er at det ikke kan være profilen. Tidligere i samtalen peker han direkte på innholdstypen han sikter til: kjendisfotografer og portretter av skuespillere, slik man ser det «på festivalene eller på andre steder, kanskje også på fotografiske steder som Sto[c]kholm». Dommen hans er kontant, om enn delvis utydelig

i transkripsjonen – «[j]eg tror det kan [bli] fla[tt] her» (råteksten har «holde flant»); Oslo «trenger å plassere seg i et mer aktivt sted». Og så følger den strategisk viktige presiseringen:

**«Selvfølgelig de tingene kan også være med, men det [er] en litt mer profilavg[j]ørelse.» — Jonas Bendiksen**

I samme, sterkt støyete passasje ligger også ansatsen til en annen inngang: å «invitere til en begeistring for at det går an å fotograf[er]e» – gleden ved selve utøvelsen, det at fotografi er noe alle driver med. Passasjen er for forvansket til å siteres utover dette (se metodenotat), men vinkelen er verdt å notere for programarbeidet.

Han antyder til og med at en skarpere profil vil sette Fotografiska i direkte konflikt med det etablerte institusjonslandskapet:

**«Der kom det jo Fotografiska til å komme i konflikt med mange institusjoner i Norge allerede, og det er kanskje der de har en rolle også.» — Jonas Bendiksen**

Konteksten for utsagnet er delvis forvansket i transkripsjonen. Det faller som svar på et spørsmål fra intervjuerne som ser ut til å handle om faren for at innholdet blir «flatt og [...] populistisk», og Bendiksens innledende svar – «Nei, det er ikke det jeg egentlig [mener], altså det kommer jo an på hva man legger i det begrepet, jeg synes det skal være forlært, det skal være sært» – kan leses i to retninger: enten at Fotografiska nettopp *skal* være «forlært» og «sært», og at konflikten med institusjonene ligger i den skarpheten – eller at en negasjon har falt ut i transkripsjonen, slik at poenget er at Fotografiska *ikke* skal være «forlært/sært» slik mange norske institusjoner er, og at konflikten ligger der. Opptaket gir ikke grunnlag for å avgjøre lesningen (se metodenotat). Samtidig – og dette er det strategisk viktige – mener han at det utfordrende og det publikumsvennlige ikke står i motsetning til hverandre i fotografiet. Mediet har en unik folkelig inngang:

**«Det er jo noe som folk allerede er glad i. De bruker det. De utøver det. De ser på det. Folk har litt lavere t[e]rsk[el], tror jeg, for å gå og se på fotografi enn [...] abstrakt kunst [eller] performa[nce]kunst.» — Jonas Bendiksen**

Og innholdet som forener begge deler, finnes allerede der ute – det mangler bare visningssteder:

**«Tankevekkende, kreativt [...] Dette finnes der ute. De har bare ikke altfor mange steder som viser den type ting. [...] Jeg tror det kan bli populært. Og så tror jeg det kan sparke godt fra seg, fordi det finnes der ute.» — Jonas Bendiksen**

Å våge dette krever imidlertid en grunninnstilling i hele organisasjonen – han bruker selv ordet mot:

«Skal det markeres der, så må det gjøres – det må ville noe. Og det krever [...] litt [...] mot. Det [må være] et modig sted.» — Jonas Bendiksen

## Advarselen fra Stockholm: Ervitt-utstillingen og de store navnene

Samtalens mest konkrete anekdote er samtidig dens skarpeste advarsel. Bendiksen var nylig i Stockholm og så Fotografiskas utstilling med Elliott Erwitt – en fotograf han regner blant «de store h[e]ltene» (transkripsjonen har «hentene») og omtaler som en av sine [Magnum]-kolleger (transkripsjonen har «mange kolleger»; rettelsen er en antakelse, se metodenotat). Det han så i det største rommet, opplevde han som en systematisk avværning av kunstnerskapet:

«De viste jo [...] [Elliott Erwitt], [...] en av de store navnene [...] Da jeg så hva de hadde kuratert ut av hans arbeider, så tenkte jeg bare: what the hell. Fordi det var en fyr med så skakt blikk, og mye underfundig[het], og [...] inni mellom humoren og alt dette her, skarp[...] samfunnskritikk, og noe edgy. [...] De hadde [...] lagd en kav[alkade] av [...] snill hyggelighet.» — Jonas Bendiksen

«Så det var bare en sånn utvann[et] versjon av det hele.» — Jonas Bendiksen

For Bendiksen handler ikke dette om én mislykket utstilling, men om noe strukturelt – «jeg tror det har med grunninnstillingen til hele systemet, til hele stedet» å gjøre. Derav hans eksplisitte håp for Oslo:

«Jeg håper at Oslo får en litt annen profil enn Sto[c]kholm-varianten.» — Jonas Bendiksen

Samme logikk anvender han på programmeringen generelt. Store navn er en selvfølge – men ikke som en forutsigbar parade av de samme etablerte stemmene. Han karikerer risikoen med kjærlig ironi, med utgangspunkt i en fotograf han åpenbart har respekt for:

«Er det en endeløs parade med [...] [Nick Brandt] og [David Yarrow] og [...] savanne[e]lefanter? Og så kommer Anton Corbi[jn] inn til Oslo for 25. gang. [...] Han er kjempehyggelig kar og kjempebra. Men det finnes jo [...] 20 andre [C]or[bijn]er der ute som alle har jobbet på de samme magasinene.» — Jonas Bendiksen

Løsningen er miks og bevisst kuratering – det store *og* det overraskende i samme besøk:

«Selvfølgelig skal det være store navn som kommer inn, og selvfølgelig skal [...] fotografiets største størrelse[r] [...] inn her [...] Det må være en slags smart balans[e] i det.» — Jonas Bendiksen

«Når jeg går dit, så får [jeg] både det og noe annet.» — Jonas Bendiksen

I samme sekvens bringer intervjuerne inn et konkret eksempel fra eget museumsarbeid – en satsning de selv kaller «litt sånn populistisk», men som var «relativt munt[er], enda aktuelt for et nytt publikum med nye spørsmål» (referansen er utydelig i opptaket, se metodenotat) – og spør rett ut: «Hva tenker du om det opp mot Fotografiska? Er det en feil vei å gå?» Svaret som følger starter med «Jeg tenker at ...» og er derfor mest sannsynlig Bendiksens, men replikkfordelingen i denne sekvensen lar seg ikke fastslå sikkert (se metodenotat):

«Jeg tenker at [...] det er kanskje ikke så mye mot, det er mer sånn: åh, det har jeg drømt om. [...] Mann 50 som gjerne ikke vil føle at han er på utsiden – han vil gjerne ha sett det, han vil ha noe å snakke om [...] for[di] han har opplevd det.» — taler usikker, trolig Jonas Bendiksen

Resonnementet som følger – fortsatt med usikker replikkfordeling – gir de brede publikumssatsningene en selvstendig funksjon: De krever kanskje ikke mye mot, men de treffer noe annet – drømmen og den sosiale triggeren. Den brede suksessutstillingen blir «litt av bare en gnisten for å dra til Roma eller en gnisten for å oppleve noe», selv om «de er ikke nødvendigvis så utfordrende» og «det kan jo godt bli flatt [...]». Sekvensen munner ut i en tydelig konklusjon: «i mikstur» er det «en gøy idé» – «[d]et må jo sikkert til». Brede grep avvises altså ikke; de tilkjennes en egen verdi som drømmeoppfyllelse og samtaletrigger. Kjernepremisset består likevel: Spørsmålet er hva helheten signaliserer. Enkeltstående brede grep er fine – og nødvendige «i mikstur» – men en *profil* av bare brede grep er dødsdommen.

## Snakkiser og samtale – fotografiet som sosial hendelse

Bendiksens resept for å trekke folk – også utenfor menigheten – er å gjøre Fotografiska til en kontinuerlig kilde til samtaler i byen. Han svarer direkte på intervjuernes spørsmål om hvordan man skal få folk fra Grünerløkka og andre bydeler til Hammersborg:

«Hvordan skal du dra folk fra Løkka, [...] og andre steder – hvordan skal du dra folk inn hvis det er kjedelig? Hvis det er akkurat som du forventer, så kommer du i hvert fall ikke tilbake igjen.» — Jonas Bendiksen

«Du må jo lage snakk[i]ser kontinuerlig, tenker jeg – hvis folk skal skrive om de[t] [i] aviser [...] må [du] lage snakk[i]ser. Du må ikke være redd for å trå litt for langt.» – Jonas Bendiksen

Motsatsen han stiller opp, er den rene arkivvisningen – formuleringen er utydelig i transkripsjonen («Siden sitt arkiv»), men kontrasten er tydelig:

«Det kan jo ikke være [...] [noens] arkiv, på en måte – så må det jo være noe som folk snakker om etterpå.» – Jonas Bendiksen

Han beskriver til og med den ideelle feilmarginen: Det gjør ingenting om noe blir «litt over [...] topp[en]» – da ble det i hvert fall «snakket [om] [og] skrevet om». Bak dette ligger en dypere idé om hva et fysisk fotografihus tilbyr som skjermen aldri kan: felles referanser og deltakelse i en offentlig samtale.

«Du kan gå og si 'ja, jeg så det', du kan gå og si '[...] jeg har også sett det', 'jeg har også opplevd det', 'dette var min tanke om det'. Du kan faktisk være en del av den samtalen. For jeg tror at det er ikke bare det at fotografiet er en samtale – [...] det skaper samtale.» – Jonas Bendiksen

Motsatsen er dagens dominerende bildekonsum, som han beskriver i påfallende mørke ordelag:

«Fotografi i den stor[e] grad[en] i dag er jo en slags hormonutløser, ikke sant?» – Jonas Bendiksen

«[D]et er ensomt, det er isolerende nesten, og vi har [sett] at det er en isolerende handling. [...] man ser på alles liv og alles meninger og sitter i [stillhet].» – Jonas Bendiksen

Fotografiskas jobb blir å løfte fotografiet ut av denne tilstanden – og han formulerer det som et vertskapsløfte, nesten en programerklæring:

«Og løfte fotografi[et] ut av det – altså, det blir sånn: vet du hva, nå skal jeg servere deg [...] Sinnssykt vakkert, altså sinnssykt morsomt, eller altså sinnssykt tankevekk[ende].» – Jonas Bendiksen

«Og ikke bare reprodusere [...] det vi sitter og gjør på telefonen. Sånn at vi kan konsumere hyggelige ting.» — Jonas Bendiksen

Utelatelsen i sitatet dekker transkripsjonens «i Discord-format», som ikke lar seg tolke sikkert (se metodenotat).

## Et levende sted: pakken, sekundærprogrammet og byens strømmer

Intervjuerne spør hvor viktig alt det som omgir kjernekurateringen er – de nevner selv konserter, initiativer for unge fremragende kunstnere, prisutdelinger, «you name it». Bendiksens svar er todelt. På den ene siden er liv og aktivitet avgjørende:

«Det handler om engasjement, at det skjer ting.» — Jonas Bendiksen

«Det er veldig viktig at det kjennes levende, [...] at det skjer gøy ting.» — Jonas Bendiksen

Han anerkjenner uttrykkelig Stockholm-grunnleggenes helhetskonsept – Broman-brødrenes idé om at ett besøk skal romme både kultur, mat og sosialt liv. Anekdoten han gjenforteller handler om Fotografiska som date-sted:

«[De hadde] jo dette konseptet [...] [en] hypotetisk dame [...] på date der: Få både kulturopplevelse, sjekke om mannen er kulturelt [ig]norant, spise godt og drikke godt. Jeg tror det er noe i det konseptet, jeg tror man burde fortsatt klare det. [...] Den pakka kan man få til, tror jeg.» — Jonas Bendiksen

I en delvis utydelig passasje antyder han også personaen konseptet var bygget rundt: «Hvor er den røde [tråden]? Etablert. Etablert kvinne.» (Transkripsjonen har «den røde voksen»; rettelsen til «tråden» er en antakelse.)

På den andre siden er han krystallklar på at pakken aldri kan bære stedet alene – alt står og faller på innholdets kvalitet, og han er nøye med å presisere at dette ikke bare er menighetens behov:

«Jeg tror på mange måter at det kommer til å stå og falle på [...] kvaliteten. [...] [Vi] trenger liksom ikke bare et eventspace som har hyggelige ting, vakre, hyggelige ting [...] å se på. Hvis det [blir] profilen, så tror jeg det bare faller [igjennom].» — Jonas Bendiksen

Intervjuerne bringer inn egne erfaringer fra norske institusjoner om betydningen av byens bevegelsesmønstre. En av dem viser til et mangeårig arbeid med det som ut fra konteksten antas å være Astrup Fearnley-museet – som etter

flyttingen fra Kvadraturen ofte opplevde å ligge «på enden»: fantastisk utsikt, men et endepunkt der «når du kom dit, så var det [ikke] noe mer». Samme observasjon knyttes til Nasjonalmuseet:

«Det var også direktør[en] på Nasjonalmuseet inn[e] [på] at de følte seg som et endepunkt, [...] rent logistikkmessig.» — intervjuer fra Kvikk

Poenget deres er at Hammersborg – med regjeringskvartalet og gangstrømmene mellom Grünerløkka og sentrum – kan bli «et mer naturlig forbi-passerende punkt» med større nedslagsfelt, forutsatt at området selv våkner til liv. Bendiksen deler analysen og peker på at dette også er en utfordring knyttet til selve regjeringskvartalet: Det må skapes en helhet, «en slags bydel [...] hvor du faktisk går dit, og [...] det skjer ting der» – stedet må inngå i en levende bydel, ikke vente på at folk gjør et ærend av det.

## Avslutning: et åpent spørsmål og en seilbåt

Mot slutten glir samtalen over i småprat. Det kommer frem at Bendiksen er i ferd med å legge ut på en ettårig seiltur sammen med familien – intervjuerne reagerer med begeistring («Fantastisk! Tenk til alle de fine bildene!»), og det spøkes om at turen kanskje kan fotograferes «for å [fønne] litt ekstra». Transkripsjonen slutter med at intervjuerne stiller et siste, åpent spørsmål:

«Er det noe du brenner inne med, eller som du tenker at, åh, det må dere ikke glemme å få med, som ikke vi har snakket om nå, Jonas?» — intervjuer fra Kvikk

Svaret er ikke fanget i opptaket – et mulig hull i materialet som bør noteres.

---

## Sitatbank

### Fotografiets kraft og tilstand

«Virkelig godt fotografi, det trans[c]enderer alle de kategoriene.» — Jonas Bendiksen

«Det er et språk, rett og slett, som kan kommunisere, som kan få deg til å stoppe opp, til å tenke, til å reflektere, til å lure, til å undre. Disse tingene har fotografi alltid gjort, og jeg tror det fortsatt har den [...] rollen.» — Jonas Bendiksen

«Fotografi var på en måte en mangelvare i samfunnet – man visste jo ikke hvordan ting så ut, man trengte fotografer.» – Jonas Bendiksen

«I dag har vi jo en ekstrem variant av det motsatte, en slags overflod av fotografi, en enorm [strøm] av fotografi fra du står opp [...] til du legger deg.» – Jonas Bendiksen

«Det er ikke bare underholdning, men en slags tilstand vi konsumerer.» – Jonas Bendiksen

«Iblandet alt det andre, så er det viktigere enn [noen gang] å ha arenaen god [der] vi egentlig kan bruke fotografi.» – Jonas Bendiksen

«Fotografi i den stor[e] grad[en] i dag er jo en slags hormonutløser, ikke sant?» – Jonas Bendiksen

«[D]et er ensomt, det er isolerende nesten [...] man ser på alles liv og alles meninger og sitter i [stillehet].» – Jonas Bendiksen

## Fotografiska Oslos rolle

«[Å] møte intensjonelt og tankevekkende fotografi som er utenfor den evige [strømmen] vi konsumerer.» – Jonas Bendiksen

«De store møtene med fotografi[et], både historisk og kontemporært, innlands, utenlands [...] og engasjerte folk med det – og få folk litt ut av den slags konsumentrollen.» – Jonas Bendiksen

«Det må bare ha det som intensjon, og at det er tydelig at du skal både bli underholdt og utfordret samtidig.» – Jonas Bendiksen

«På en måte er det en del av samtalen om oss, altså oss mennesk[ene] – og la det skje visuelt, på engasjerende, underholdende, smarte måter.» – Jonas Bendiksen

«Det skal formidles, det skal engasjeres, det skal være både historisk og fremoverlent, fremtidsrett[et].» – Jonas Bendiksen

«Selv tenker jeg at det er veldig unikt [at] selve lokasjonen til dette norske prosjektet ligger så tett på maktens korridorer.» – Jonas Bendiksen

«Når folk leser mindre, [og] holder seg innenfor sin[e] ekkokam[re], [...] tenker [jeg] at her har man en mulighet for å være en slags samfunnsengasjert [aktør].» – Jonas Bendiksen

## Edge, mot og agenda

«Jeg tenker det må ikke være tannløst. [Det] må sparke fra seg.» – Jonas Bendiksen

«Det må ikke være tannløst [...] bare [...] vakre, romantiserte vill[e] elefanter og kjendis[portretter]. Det må ha [...] en agenda [om] å røre i gryta.» – Jonas Bendiksen

«Der kom det jo Fotografiska til å komme i konflikt med mange institusjoner i Norge allerede, og det er kanskje der de har en rolle også.» – Jonas Bendiksen

«Selvfølgelig de tingene kan også være med, men det [er] en litt mer profilavg[j]ørelse.» – Jonas Bendiksen

«Skal det markeres der, så må det gjøres – det må ville noe. Og det krever [...] litt [...] mot. Det [må være] et modig sted.» – Jonas Bendiksen

«Hvordan skal du dra folk inn hvis det er kjedelig? Hvis det er akkurat som du forventer, så kommer du i hvert fall ikke tilbake igjen.» — Jonas Bendiksen

«Du må jo lage snakk[i]ser kontinuerlig, tenker jeg. [...] Du må ikke være redd for å trå litt for langt.» — Jonas Bendiksen

«Det kan jo ikke være [...] [noens] arkiv, på en måte – så må det jo være noe som folk snakker om etterpå.» — Jonas Bendiksen

«Jeg tror at det er ikke bare det at fotografiet er en samtale – [...] det skaper samtale.» — Jonas Bendiksen

«Vet du hva, nå skal jeg servere deg [...] Sinnssykt vakkert, altså sinnssykt morsomt, eller altså sinnssykt tankevekk[ende].» — Jonas Bendiksen

«Og ikke bare reprodusere [...] det vi sitter og gjør på telefonen. Sånn at vi kan konsumere hyggelige ting.» — Jonas Bendiksen

## Publikum og bredde

«Det er jo noe som folk allerede er glad i. De bruker det. De utøver det. De ser på det. Folk har litt lavere t[e]rsk[el], tror jeg, for å gå og se på fotografi enn [...] abstrakt kunst [eller] performa[nce]kunst.» — Jonas Bendiksen

«Tankevekkende, kreativt [...] Dette finnes der ute. De har bare ikke altfor mange steder som viser den type ting.» — Jonas Bendiksen

«Jeg tror det kan bli populært. Og så tror jeg det kan sparke godt fra seg, fordi det finnes der ute.» — Jonas Bendiksen

«Mann 50 som gjerne ikke vil føle at han er på utsiden – han vil gjerne ha sett det, han vil ha noe å snakke om [...] for[di] han har opplevd det.» – taler usikker, trolig Jonas Bendiksen (se metodenotat)

«Det blir jo litt av bare en gnisten for å dra til Roma eller en gnisten for å oppleve noe.» – taler usikker, trolig Jonas Bendiksen (se metodenotat)

## Program, kuratering og Stockholm-referansen

«Jeg håper at Oslo får en litt annen profil enn Sto[c]kholm-varianten.» – Jonas Bendiksen

«Da jeg så hva de hadde kuratert ut av hans arbeider, så tenkte jeg bare: what the hell. Fordi det var en fyr med så skakt blikk, og mye underfundig[het], og [...] inni mellom humoren og alt dette her, skarp[...] samfunnskritikk, og noe edgy. [...] De hadde [...] lagd en kav[alkade] av [...] snill hyggelighet.» – Jonas Bendiksen (om Elliott Erwitt-utstillingen i Stockholm)

«Så det var bare en sånn utvann[et] versjon av det hele.» – Jonas Bendiksen

«Så kommer Anton Corbi[jn] inn til Oslo for 25. gang. [...] Han er kjempehyggelig kar og kjempebra. Men det finnes jo [...] 20 andre [C]or[bijn]er der ute som alle har jobbet på de samme magasinene.» – Jonas Bendiksen

«Selvfølgelig skal det være store navn som kommer inn [...] Det må være en slags smart balans[e] i det.» – Jonas Bendiksen

«Når jeg går dit, så får [jeg] både det og noe annet.» – Jonas Bendiksen

## Stedet og pakken

«Få både kulturopplevelse, sjekke om mannen er kulturelt [ig]norant, spise godt og drikke godt. Jeg tror det er noe i det konseptet. [...] Den pakka kan man få til, tror jeg.» — Jonas Bendiksen (om Stockholm-konseptet)

«[Vi] trenger liksom ikke bare et eventspace som har hyggelige ting, vakre, hyggelige ting [...] å se på. Hvis det [blir] profilen, så tror jeg det bare faller [igjennom].» — Jonas Bendiksen

«Jeg tror på mange måter at det kommer til å stå og falle på [...] kvaliteten.» — Jonas Bendiksen

«Det er veldig viktig at det kjennes levende.» — Jonas Bendiksen

«Det handler om engasjement, at det skjer ting.» — Jonas Bendiksen

«Det var også direktør[en] på Nasjonalmuseet inn[e] [på] at de følte seg som et endepunkt, [...] rent logistikkmessig.» — intervjuer fra Kvikk

## Om oppdraget

«Det er jo på mange måter konsepthistorien som skal skrives, Jonas.» — intervjuer fra Kvikk

«Vi begynner jo å snakke ofte med menigheten, og menigheten [inkluderer] deg, ikke sant? Men [...] for at dette skal bli en suksess, må [man] også nå langt utenfor den eksisterende.» — intervjuer fra Kvikk

---

# Implikasjoner for Fotografiska Oslo

**1. Posisjonering: «Motgiften mot strømmen».** Bendiksens tydeligste bidrag til konsepthistorien er kontrastfiguren mellom den endeløse, isolerende bildestrømmen på telefonen og det intensjonelle, tankevekkende fotografiet på vegg. Dette er en posisjonering som fungerer *utenfor* menigheten, fordi alle – også de som aldri går på museum – kjenner overfloden på kroppen. Fotografiska Oslo kan eie fortellingen om stedet der bildene får deg til å stoppe opp, i stedet for å scrolle videre (jf. funn om mangelvare/overflod, fotografiets kjernekraft og det intensjonelle bildet).

**2. Profil: Skarpere enn Stockholm – bevisst og uttalt.** Ervitt-anekdoten er en gave til det strategiske arbeidet: et konkret, internt gjenkjennelig eksempel på hva som skjer når kurateringen filtrerer bort edge. Anbefalingen bør være eksplisitt: Oslo-etableringen definerer sin egen, skarpere kurateringsprofil, og gjør «ikke tannløst» til et operativt kvalitetskriterium i utstillingsutviklingen – ikke bare et honnørord. Bendiksen knytter selv dette til «grunninnstillingen til hele systemet», altså organisasjonskultur, ikke enkeltvalg (jf. funn om tannløshet og Stockholm-advarselen).

**3. Program: Smart balanse, ikke endeløs parade.** Store navn og brede satsninger skal inn – de gir trekraft og fungerer som drømmeoppfyllelse og sosial trigger («en gnisten for å dra til Roma», «mann 50»-effekten som beskrives i samtalen; taler usikker, se metodenotat) – men hvert besøk bør pare det kjente med noe uventet («når jeg går dit, så får jeg både det og noe annet»). Konkret programprinsipp: aldri en sesong med bare etablerte, trygge internasjonale navn; alltid en utfordrende eller ukjent motstemme i huset samtidig (jf. funn om programbalanse).

**4. Kommunikasjon: Bygg for snakkiser.** Suksesskriteriet Bendiksen setter opp – at folk snakker om det etterpå og aviser skriver om det – bør inn som styringsparameter i kommunikasjonsstrategien. Det innebærer redaksjonell risikovilje: Programmet må med jevne mellomrom romme noe som kan oppleves «litt over toppen», fordi PR-verdien ligger i det omdiskuterte, ikke i det pene. Fotografiets sosiale funksjon («det skaper samtale») er samtidig selve motsvaret til det isolerende skjermkonsumet – snakkisene er ikke et markedsføringstriks, men en forlengelse av kjerneoppdraget (jf. funn om snakkiser og samtale).

**5. Sted: Fra maktens nabo til samfunnsarena.** Beliggenheten ved regjeringskvartalet bør brukes aktivt i konsepthistorien – ikke som eiendomsargument, men som forpliktelse: et hus for den visuelle samtalen om samfunnet, vegg i vegg med der beslutningene tas. Kombinert med biblioteksarven (kunnskap, formidling, åpenhet) gir dette en stedsfortelling ingen konkurrent kan kopiere (jf. funn om maktens korridorer og arven fra biblioteket).

**6. Drift og helhetsopplevelse: Pakken er nødvendig, men ikke tilstrekkelig.** Mat, drikke, konserter, prisutdelinger og sekundærprogram er viktig for at stedet skal kjennes levende – og «pakken» fra Stockholm (kulturopplevelse + god mat og drikke, date-stedet) er verdt å videreføre. Men budsjett- og oppmerksomhetsprioriteringen må ligge på utstillingskvalitet: Blir Fotografiska Oslo primært et eventspace med «hyggelige ting», faller det igjennom – og taper nettopp den legitimiteten som gjør resten av pakken attraktiv (jf. funn om Stockholm-pakken og kvalitetskravet).

**7. Byintegrasjon: Unngå endepunkt-fellen.** Erfaringene intervjuerne refererer fra Astrup Fearnley (antatt) og Nasjonalmuseet er en konkret advarsel: En signaturlokasjon er ikke nok hvis stedet oppleves som et logistisk endepunkt. Fotografiska bør jobbe aktivt med byens bevegelsesmønstre (aksen Grünerløkka-sentrum, det nye regjeringskvartalet) og med å skape grunner til hyppige, spontane besøk – ikke bare planlagte utflukter (jf. funn om det levende stedet).

**8. Publikumsargumentet mot menighets-fellen.** Bendiksens viktigste trøst til oppdragsgiver: Fotografiets lave terskel gjør at man ikke må velge mellom bredde og skarphet. Innholdet som er «tankevekkende, kreativt» og tilgjengelig finnes allerede – det mangler bare visningssteder. Dette bør stå sentralt i konsepthistorien: Fotografiska Oslo kan være

både folkelig og kompromissløst, og det er nettopp kombinasjonen som er tilbudet til byen (jf. funn om lav terskel og bredt nedslagsfelt).

---

## Metodenotat

Denne gjengivelsen bygger på en maskingenerert transkripsjon av dybdeintervjuet med Jonas Bendiksen 12. juni 2026, hentet komplett fra prosjektets Notion-arkiv (ca. 23 500 tegn). Følgende forbehold gjelder:

- **Talerattribusjon:** Transkripsjonen mangler talermarkering og tidsstempler. Skillet mellom Bendiksen og intervjuerne er rekonstruert ut fra innhold, kontekst og tiltaleform (bl.a. bruken av navnet «Jonas» i spørsmål). Sitater er kun attribuert til Bendiksen der innholdet utvetydig er hans (førstepersonsberetninger om eget virke, faglige vurderinger som besvarer stilte spørsmål). Replikker som klart tilhører Kvikk-siden er attribuert «intervjuer fra Kvikk» uten navn, ettersom intervjuerne ikke er navngitt i materialet. Referansen til «Harald» («Harald bruker ordet ...») står i en passasje uten talermarkering; det er uklart både hvem som nevner ham (intervjuer eller Bendiksen) og hvem Harald er. I sekvensen om brede publikumssatsninger («Mann 50», «gnisten for å dra til Roma», «i mikstur ... må jo sikkert til») lar replikkfordelingen seg ikke fastslå; sitater derfra er merket «taler usikker» med angivelse av mest sannsynlig taler.
- **Språkvask:** Sitatene er lett språkvasket: fyllord, stamming, doble ord og åpenbare feiltranskriberinger er rettet (f.eks. «Elite Herbert» → Elliott Erwitte, «Bromad-brødrene» → Broman-brødrene, «Stokholm» → Stockholm, «viljõeleanter» → ville elefanter, «Nick Brown og David Yaro» → antatt Nick Brandt og David Yarrow ut fra konteksten «savanneelefanter», «kulturelt dignorant» → kulturelt ignorant, «snakkeser» → snakkiser, «en av de store hentene» → «de store h[e]ltene» (antatt), «en av mine ... mange kolleger» → antatt «[Magnum]-kolleger» ut fra at både Bendiksen og Erwitte er knyttet til Magnum). Rettelser og utfyllinger av ufullstendige ord er markert med klammer [ ]; utelatelser midt i sitat er markert med [...]. Mening, tone og innhold er ikke endret.
- **Hull i opptaket:** Opptaket starter tilsynelatende midt i intervjuernes innledning («Hvordan skal det etableres?») og slutter med et åpent spørsmål til Bendiksen uten registrert svar. Innledningen og en eventuell avsluttende sekvens kan mangle.
- **Uklare passasjer:** Enkelte passasjer er så støyete at de ikke lar seg sitere forsvarlig (bl.a. formuleringene «i Discord-format» – utelattelsen i sitatet om å «reprodusere [...] det vi sitter og gjør på telefonen» dekker dette ordet – «det skapes en høvde», «Kavukada», «litt ennå») og passasjen om å «invitere til en begeistring for at det går an å fotograf[er]e»); disse er enten utelatt, parafasert i prosaen med forbehold, eller håndtert med markerte utelatelser. I utvekslingen forut for konflikt-utsagnet er det uklart om formuleringen «jeg synes det skal være forlært, det skal være sært» skal leses med eller uten en tapt negasjon; begge lesninger er derfor gjengitt i prosaen. Intervjuernes tidligere museumsarbeid omtales i to separate passasjer som kan gjelde samme institusjon: én om ca. ti års arbeid med et museum som flyttet fra Kvadraturen («master og ferdigmustering», utsikt, endepunkt-følelse) og én om en «populistisk», men «munt[er]» satsning «da vi jobbet med Astrid Farnes her». Begge er tolket som Astrup Fearnley-museet ut fra kontekst, men navnene er usikre i transkripsjonen, og tolkningen er merket som antakelse der den brukes.
- **Øvrig kildemateriale:** Notion-siden inneholdt i tillegg et AI-generert sammendrag; dette er brukt som tolkningsstøtte, men alle sitater er hentet fra selve transkripsjonen. Notatfeltet i Notion var tomt. Detaljen om at seilturen skulle gå «nordover» finnes kun i AI-sammendraget, ikke i transkripsjonen, og er derfor utelatt fra gjengivelsen.

- **Supplert prosjektkontekst:** Stedsangivelsen Hammersborg / det gamle Deichmanske bibliotek, åpningsåret 2028 og byrånavnet Kvikk forekommer ikke i råmaterialet (transkripsjonen nevner kun «biblioteket» og «regjeringskvartalet»); disse opplysningene er supplert fra prosjektkontekst og er ikke verifisert mot transkripsjonen.

# Dybdeintervju – Misgina

*Bearbeidet gjengivelse av dybdeintervju gjennomført 19. juni 2026 med Misgina – utelivsaktør som i materialet knyttes til stedene Hamra, Betong og Angst i Oslobukta-området, uten at eierskap eller formell rolle presiseres. Etternavn og tittel fremgår ikke av materialet og bør verifiseres før ekstern bruk. Tema: hvordan Fotografiska Oslo kan vinne Oslo-befolkningens tillit. Del av innsiktsgrunnlaget for den kreative plattformen for Fotografiska Oslo.*

## Om samtalen

Samtalen fant sted 19. juni 2026 mellom Misgina og en intervjuer fra Kvikk. Misginas etternavn og formelle tittel fremgår ikke av materialet og bør verifiseres før ekstern bruk. Materialet knytter ham til utelivssteder i Oslobukta-området: Transkripsjonen har formuleringen «det er sånn både Hamra og meg, og da med Betong, som vi også fikk inn på siden der», og notatene nevner «inngangspenger som 200 kr inn til Angst» samt at området ble ufarliggjort «samme som Misgina gjorde med Oslobukta». Hvilket eierskap eller hvilken rolle han har hatt ved disse stedene, presiseres ikke noe sted i materialet. Intervjueren navngis ikke, men refererer underveis til «min kollega og partner som også jobber på prosjektet»; tilknytningen til Kvikk er utledet av prosjektkonteksten (oppdragsforholdet) og fremgår ikke av selve materialet. Mot slutten faller replikken om at det er «helt fantastisk gøy å snakke med noen som deg som skal være en del av det» – uten talermarkering. Sies den av intervjueren, antyder den at Misgina kan ha en rolle i eller rundt Fotografiska Oslo-satsingen; sies den av Misgina, er det snarere Kvikk-siden som «skal være en del av det». Materialet avgjør ikke hvilken lesning som er riktig.

Formen er mindre et klassisk strukturert dybdeintervju enn en strategisk sparring: Intervjueren deler åpent hvor Kvikk står i strategiarbeidet (målgruppedefinisjonen «kulturelt nysgjerrige», inspirasjonen fra Fotografiska New Yorks Times Square-kampanje), og Misgina responderer med erfaringer, advarsler og konkrete råd. Samtalen beveger seg fra bransjeøkonomi og Misginas eget omdømme, via målgruppe og kommunikasjon, til tillit, ekthet, stedsutvikling, røde flagg og ambassadørskap, før den avsluttes hjertelig med en avtale om å følge opp når strategiarbeidet er modnet.

Metodisk er det viktige forbehold: Opptaket ser ut til å starte midt i en samtale (åpningen mangler trolig), transkripsjonen er maskingenerert uten talermarkering eller tidsstempler, og den inneholder mange feiltranskriberinger. Hvem som sier hva er utledet av innhold og kryssjekket mot intervjuerens manuelle notater, som fulgte med materialet og er brukt som støtte gjennom hele denne gjengivelsen. Se «Metodenotat» for detaljer.

---

# Hovedfunn

- **Misginas erfaringer speiler Kvikks målgruppehypotese: «kulturelt nysgjerrige, men ikke oppsøkende».**  
Hypotesen – at de allerede kulturelt interesserte kommer uansett, mens gevinsten ligger i å vippe gjerdesitterne over – utdypes indirekte gjennom hans egne erfaringer med å trekke «folk fra alle forskjellige bydeler»; det er intervjueren som eksplisitt bemerker at Misgina «treffer kjernen» av det strategiarbeidet tar opp.
- **Tillit er den viktigste kapitalen – og den bygges konsekvent over tid.** Misgina sier eksplisitt at det han passer mest på, er «tilliten jeg har opparbeidet». Suksess handler ikke om åpningshelgen, men om «å fylle opp hver mandag». Notatene utdyper: ikke kødd med tilliten, selv ikke med småting som å innføre 200 kroner i inngangspenger.
- **«Snakke fra hjertet» er ifølge Misgina det eneste som fungerer overfor Oslo-befolkningen** – et snev av noe ekte, uten innpakning, men heller ikke som rørende privatlivshistorier. Oslofolk beskrives i notatene som «så skeptiske», særlig til store steder og til «hørt det før».
- **Bredde er en felle: «Og så er det bare at [hvis] det skal være for alle, så blir det veldig lett at det ikke blir for noen, fordi det røsker ikke nok.»** Balansen er egen identitet, ildsjeler og noe reelt å si. Notatene spisser det: «Ikke bli en terningkast 3, bli 1 eller 6» og «Jeg skal ikke være litt for alle, mye for noen».
- **Misgina er dypt skeptisk til store selskaper og oppskriftsdrift.** Han ville aldri solgt selskapene sine til et større selskap, fordi man «etter to, tre måneder følger en oppskrift» og mister driven. Han er «lei av store steder som sier det som skal sies, men ikke følger opp».
- **Det største røde flagget er det polerte.** Blir Fotografiska for pent og flott, «sitter vi på et halvfullt hus». Ambisjonen bør være at stedet oppleves «litt sånn røft» – notatene nevner eksplisitt at «Fotohuset» har vært opplevd som for polert, og at man da får «for mye av en viss målgruppe». Transkripsjonen tyder på at «Fotohuset» betyr hele huset Fotografiska er en del av («på hele fotohuset»), alternativt et annet Fotografiska-hus – tolkningen er usikker.
- **Terskelen skal være null: kom som du er.** Ingen skal føle at de må hjem og dusje eller skifte for å komme; «ta deg en pils, ta deg en titt på foto». Idealbildet i notatene er «en i gallakjole og en i malerskjorta» side om side – og at man kan gå inn i et «fjongt milliardbygg» AS-IS.
- **Kunsten selv skal gjøre jobben – ved å røske.** Den må «sjokkere litt og treffe litt», «røre noe i deg og ta litt tak i deg», slik at man går ut med noe å snakke om. Å ha noe å fortelle etterpå – å kjenne byens puls – er en sentral drivkraft for Oslo-publikummet.
- **Hamra og Betong i Oslobukta er levende bevis på tesen:** Ved å gjøre noe ekte og stedsspesifikt fikk Misgina «plutselig folk fra alle forskjellige bydeler» til et område som tidligere opplevdes avvisende. «Ufarliggjøring» av område og sted er direkte overførbart til «Deich» [notatenes betegnelse; trolig det gamle Deichman-bygget – se metodenotat].
- **Posisjoneringsidé med konkret potensial: Oslos beste date-sted.** Kombinasjonen kunst, mat og bar gir et naturlig grunnlag for å etablere Fotografiska som stedet man tar med en date – og som havner på listen når man vurderer søndagslunsj eller en tirsdagskveld.
- **Ambassadørskap gjennom ekte eierskap:** Hvis en profil med naturlig energi (i notatene omtalt som Jana/«Jane», som «kan snakke fritt i et kamera») får eie et konsept – et «hukk» – genuint, kan det både kjøres i poster og leves ut. Rådet i notatene er utvetydig: «Slipp Jane løs.»
- **Prisnivå er en troverdighetstest.** Notatene bruker teateret som skrekkeksempel: sier «er for alle», men koster 1600 kroner – da når man ikke dem som ikke har råd. I samtalen bemerkes det – konstaterende, og uten sikker taler – at «billettene koster ikke 750 kroner for å komme inn».

- **Kvikks formulering «appellerende for de fleste, uimotståelig for de få»** oppsummerer strategien og landet godt i samtalen – den speiler Misginas eget prinsipp om å være mye for noen fremfor litt for alle.
- **Misginas signaturformulering: «Gjerne hat meg, men husk meg»** (fra notatene; i transkripsjonen trolig feiltranskribert som «Jeg vil ha det selv, men husk meg. Det var i 2013») – et prinsipp om at sterk reaksjon alltid er bedre enn likegyldighet.

---

## Tematisk gjennomgang

### Inngangen: suksess, skepsis og en bransje som ligger nede

Opptaket starter midt i et resonnement der Misgina snakker om egen økonomi og hvordan suksessen hans omtales offentlig. Han fremstår påfallende nøktern – nærmest ubekvem – med suksessfortellingen om seg selv, og plasserer den i kontrast til en bransje som har slitt:

«Jeg er mer skeptisk, det er derfor det kommer såne artikler om hvor bra det går for meg økonomisk. [...] Vi gikk i overskudd i 2021. Men i både 2020 og 2021 ringte jo telefonene.» — Misgina

«Det er en dårlig lukt når hele bransjen ligger nede.» — Misgina

Intervjueren plukker opp nettopp dette og gjør det eksplisitt til en del av spørsmålsstillingen: «Hva er det du opplever som er utfordringene – bortsett fra det å bli oppfattet som suksessfull, da?» [lett redigert]. At synlig suksess i seg selv kan være en utfordring i møtet med Oslo-publikummet, er altså en premisse begge deler.

Denne åpningen er mer enn småprat: Den etablerer Misginas grunnholdning, som går igjen i hele samtalen – en dyp skepsis til glansbilder, til å bli fremstilt som noe man ikke helt er, og en bevissthet om at synlig suksess i seg selv kan skape avstand. Det er den samme sensibiliteten han senere bruker som linse på Fotografiska: Alt som lukter av polert fasade uten substans, vil Oslo-publikummet gjennomskue.

### Målgruppen: de kulturelt nysgjerrige som sitter på gjerdet

Intervjueren gir Misgina en «teaser» på strategiarbeidet Kvikk holder på med, og definerer målgruppen presist:

«Det er det vi har definert litt i strategien som vi holder på med nå. [...] Vi ønsker å trigge de som er kulturelt nysgjerrige, men ikke interessert. Altså de menneskene som ikke har tatt steget inn i at "jeg undersøker og oppsøker", men de sitter litt på avstand, og hvis de blir pushet litt, eller hvis det er noen andre som drar de med, så drar de.» — Intervjuer fra Kvikk

Logikken bak utdypes senere i samtalen, når intervjueren knytter målgruppevalget til en tydelig arbeidsdeling mellom tilbud og kommunikasjon:

«Jeg tror hvis vi treffer den som er kulturelt nysgjerrig, den som ikke nødvendigvis drives i dag – kan vi liksom vippe de over i det? For jeg tror de som er kulturelt interessert kommer til å dra dit. Der handler det om tilbudet, ikke sant? [...] Men de som er nysgjerrige, kan vi få de inn i den verden?» — Intervjuer fra Kvikk

«Kan vi få dem til å skjønne hvorfor dette er verdifullt? Hvorfor bygget er verdifullt? Hvorfor det å bruke tid der? Og hvorfor dette er et sted de skal fortsette å være og frekventere?» — Intervjuer fra Kvikk

Interessant nok gjør intervjueren seg selv til case: Kollegaen og partneren på prosjektet er «litt mer oppsøker», mens intervjueren identifiserer seg med målgruppen – «han nysgjerrige som gjerne skulle trigges og dyttes mer». I samtalen bekreftes også en sentral psykologisk drivkraft hos denne gruppen: Det sosiale ved å ha vært der. En av deltakerne beskriver hvordan mange i Oslo drives av å kunne fortelle at de har vært på stedet:

«Jeg tror det er veldig mange i Oslo som vil være sånn – [de vil] veldig gjerne ha det å snakke om, at de har vært på stedet. [...] kanskje man drar tilbake igjen, ikke sant, og fortsetter med det. Og så føler man at man vet noe om Oslo, og man kjenner til noe – man er en del av den kulturen og pulsen.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

Dette er et funn i seg selv: Gjerdesitterne motiveres ikke primært av kunstinteresse, men av tilhørighet til byens puls og av samtalekapital – noe å fortelle. Det peker direkte mot innhold og opplevelser som er «snakkbare».

## **Bold kommunikasjon: «What the fuck is Fotografiska?»**

Som ett av sporene i strategiarbeidet løfter intervjueren frem Fotografiska New Yorks berømte frekkhet:

«Et av sporene vi ser på er det der – kunne vi liksom vært litt bold? For i New York hadde Fotografiska annonse på Times Square hvor det sto "What the fuck is Fotografiska?" For ingen visste jo. Ikke sant? Bare straight on.» — Intervjuer fra Kvikk

Resonnementet er at ukjentheten kan snus til et fortrinn: «60 % aner ikke hva det er engang», og en slik tilnærming «bryter litt opp og har litt blikkfang». Den er ikke laget for de innvidde, men nettopp «for de som lurte på hvorfor skal jeg gidde å bruke tid på dette» og «for de som kjenner litt til det, eller har sett noe før, men ikke nødvendigvis drar så ofte». Samtidig markeres et prisbudskap som del av ufarliggjøringen – tilgjengelighet handler også om lommeboka:

«Og billettene koster ikke 750 kroner for å komme inn. Det går vel an å sette opp ting som også kan treffe.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

Et løsrevet fragment i transkripsjonen – «Hvis du skal ta med deg bankkortet ditt?» – peker mot det samme temaet: pris og lommebok som terskel [konteksten er forvansket, taler ukjent]. Intervjuerens notater forsterker dette poenget med et eksempel utenfra: Teateret sier «er for alle», men koster 1600 kroner – «når ikke de som ikke har råd?». Prising er med andre ord ikke bare butikk, men et troverdighetsspørsmål: Sier man «for hele byen», må prisen bekrefte det.

## Tillit som kapital: å fylle opp hver mandag

Når intervjueren spør direkte hva som er utfordringene og nøklene til å snakke med osloborgerne, svarer Misgina med det som er samtalens tyngdepunkt: tillit, bygget konsekvent over tid – og målt i hverdagens, ikke festkveldene.

«Men det er jo det der å fylle opp hver mandag.» — Misgina

«Men det jeg passer mest på, er på en måte tilliten jeg har opparbeidet.» — Misgina

Formuleringene er korte i transkripsjonen, men notatene viser at dette var et lengre resonnement: «Konsekvent og bygge tillit over tid og ikke kødde med tilliten», «Tillit fra stamgjester», og en svært konkret illustrasjon av hvor skjør tilliten er – «småting som å ta inngangspenger som 200 kr inn til Angst» beskrives som en reell utfordring for tillitsforholdet til gjestene. Poenget er presist og overførbart: Publikums tillit tåler dårlig selv små avvik fra det stedet har lovet å være. For en institusjon som skal åpne med store ord i 2028, er dette en advarsel om at hvert driftsvalg – priser, dørpolicy, tone – enten bygger eller tapper tillitskontoen.

Notatene rommer dessuten et nøkternt økonomisk argument som binder tillits- og breddetemaene sammen: «Tilgjengelig og for hele byen – er en fin ting å si, men penga er mye bedre sånn også.» Tilgjengelighet er med andre ord ikke bare verdier – det er ifølge notatene også bedre butikk.

Notatene rammer også inn hvorfor tillitsarbeidet er ekstra krevende i akkurat denne byen: «Oslobeboere er så skeptiske» og «Oslo er litt skeptiske til store steder, og til "hørt det før"». Svaret på skepsisen er ikke mer polert kommunikasjon, men ærlighet: «Vi skal si noe som ufarliggjør det og er ærlige.»

## Å snakke fra hjertet – uten innpakning

På spørsmålet om nøkkelen til å nå Oslo-befolkningen er Misgina kategorisk. Transkripsjonen er fragmentert her – spørsmålssetningen «Hva er nøkkelen til å snakke til Oslobefolkningen?» er mest sannsynlig intervjuerens – men svaret, bekreftet av notatene, er entydig:

«Det er det eneste som funker. Da har du de[t].» — Misgina [transkribert «det»]; notatene har «da har du de». Ifølge intervjuerens notater er «det eneste som funker» å snakke fra hjertet]

«Dette er ikke en pakke som bare kom ut.» — Misgina

Notatene utdyper med tre presiseringer som til sammen definerer hva ekthet betyr i praksis: «Et snev av noe ekte, da har du de», «Ikke pakk det inn» – men samtidig: «Ikke rørende historie om privatlivet». Ekthet er altså ikke det samme som utleverende storytelling; det er å si hvem man er og hva man vil, usminket. Samme ideal skimtes i notatenes åpningstriade «ildsjeler, enkelt, og skarp» – der «enkelt» og «skarp» leses som kommunikasjonsidealer ved siden av ildsjelene. Notatene antyder også et konkret grep for dette – «Ghettomåten – bak kulissene m/ Misgina» – og en tidsanbefaling: «Før åpning, si hvem man er – hvorfor skal folk bry seg?» I transkripsjonen finnes samme tanke om dosering av fortellingen frem mot åpning:

«Det skal ikke være så boom rett i starten. Man sier litt om hvem man er [...] "Herregud, hadde jeg skullet åpne Fotografiska?"» — Misgina [siste setning fragmentert i opptaket]

Lest sammen tegner dette en tydelig lanseringsdramaturgi: Ikke ett stort smell, men en gradvis, ærlig selvpresentasjon i god tid før åpning – hvem er vi, hva står vi for, hvorfor skal Oslo bry seg.

## Hamra, Betong og Oslobukta: beviset på at ekthet samler byen

Samtalens mest konkrete belegg for Misginas teser er hans egen historie fra Oslobukta. Området var – med hans ord – «litt sånn avvisende», en side av byen folk ikke naturlig oppsøkte. Det som endret det, var ikke bredde, men noe ekte og stedsspesifikt:

«Det er jo tilfeldigvis blitt det kvartalet med mest å gjøre. [...] Og det er så tydelig å se hva Oslo ville ha, for det er sånn både Hamra og meg, og da med Betong, som vi også fikk inn på siden der [...] og da kom plutselig folk fra alle forskjellige bydeler.» — Misgina [lett redigert; transkripsjonen er fragmentert]

Notatene bekrefter og utvider bildet av hvem disse stedene faktisk samler: «Sjappene har alle slags type mennesker – fra skatere til damer med hijab.» Dette er kjernen i det Misgina kan lære bort: Han har i praksis gjort det Fotografiska Oslo ønsker å gjøre – «ufarliggjort» et område og fått hele byen, fra øst til vest, til å komme. Notatene trekker parallellen eksplisitt: «Ufarliggjøre området – samme som Misgina gjorde med Oslobukta.» For «Deich»-bygget og området rundt er oppskriften altså ikke å dempe stedets særpreg, men å gi folk en ekte grunn til å krysse byen.

I samme åndedrag advarer Misgina mot den motsatte strategien – å ville være alt for alle:

«Og så er det bare at [hvis] det skal være for alle, så blir det veldig lett at det ikke blir for noen, fordi det røsker ikke nok. Så det er den balansen av å ha en egen identitet, ildsjeler og noe å si.» — Misgina

Treenigheten «egen identitet, ildsjeler og noe å si» er kanskje samtalens mest siterbare strategiske formel. Notatene forsterker den med doble stjerner rundt ordet «ILDSJELER» og spisser verdilogikken: «Verdiene – få mange, mist noen – det må røske litt» og «Ikke bli en terningkast 3, bli 1 eller 6.» Notatene stiller også et betimelig kontrollspørsmål til institusjonen – om det er Misginas formulering eller notatskriverens egen refleksjon, er uvisst: «Er all kunst lov? Er det styrt av noen?» – altså: Har Fotografiska Oslo faktisk friheten til å røske, eller vil noen holde igjen?

Samtalen peker også på det konkrete virkemiddelet for å nå bredt uten å miste identiteten: programmeringen.

«Her er det programmeringen de må jobbe mye med, og legge ekstra trykk på det, og så er man fortsatt den samme, bare i andre former. Det skal ikke bare være for den ene siden av byen.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

Tanken er dobbel: Det er programmet – ikke bare kommunikasjonen – som må legge «ekstra trykk» for å nå på tvers av byen, og man kan variere formene uten å endre hvem man er. Formuleringen «man er fortsatt den samme, bare i andre former» er en presis formel for konsistent identitet på tvers av formater og arrangementer.

## Store selskaper, oppskrifter og tapt driv

Misginas skepsis til det store og strømlinjeformede er ikke abstrakt – den er forretningserfaring. Han forklarer hvorfor han aldri har villet selge:

«Jeg er lei av store steder som sier det som skal sies, men ikke følger opp.» — Misgina [transkribert «synger det som skal syes»; korrigeret mot intervjuerens notater]

«Det er også [derfor] jeg aldri hadde vurdert å selge selskapene mine til et større selskap. [...] Etter to, tre måneder følger man en oppskrift. Det er hundre prosent, og jeg tror det er litt det at da mister du litt den driven.» — Misgina

Dette er en direkte relevant advarsel for Fotografiska Oslo, som nettopp er en internasjonal kjede som etablerer seg i en ny by: Faren er at man «kommer på de møtene» og etter noen måneder driver etter mal – og at Oslo-publikummet, som allerede er «skeptiske til store steder», merker det umiddelbart. Han anerkjenner samtidig at mange har prøvd å ufarliggjøre og si det som det er – «det er selvfølgelig en råsjanse» [transkribert «råsekansjen»; tolkning usikker] – men konklusjonen står: Uten ildsjeler med reell frihet og vedvarende driv blir løftene tomme. Notatene formulerer publikums erfaring: «Lei av store steder som sier det som må sies for så å ikke følge det opp.»

## Røde flagg: for polert, for flott, for dømmende

Intervjueren snur bevisst perspektivet – «vi har snakket mye om hva det bør være, men hva bør det ikke være? Hva er røde flagg, tror du?» Misginas svar er samtalens tydeligste enkeltstående råd:

«Jeg håper at det blir oppfattet som litt sånn røft. [...] kom innom og ta deg en pils på baksiden. [...] Ja, det er for flott, liksom [...] Da sitter vi på et halvfullt hus.» — Misgina [passasjen er stedvis utydelig i opptaket]

Notatene gjør resonnementet komplett, og de fortjener å gjengis fyldig fordi de rommer selve kjernen i Misginas råd – her gjengitt som de tre separate notatpunktene de er: «Fotohuset: Opplevd som for polert!», «Skal oppleves røft og kult», «Blir det for polert får man for mye av en viss målgruppe». Og videre: «Det siste jeg vil er at folk skal tenke at de må hjem og dusje / skifte for å komme», «Ta deg en pils, ta deg en titt på foto», «Du skal heller ikke føle deg dømt / out of place». Idealbildet er «EKTE – en i gallakjole og en i malerskjorta» i samme rom.

Hva «Fotohuset» er, antydes i en tidligere passasje i transkripsjonen: «Ikke på fotografiske avdelingen, på hele fotohuset» – noe som tyder på at det siktes til hele huset Fotografiska er en del av, snarere enn et annet Fotografiska-hus [tolkningen er usikker]. I samme passasje faller også en innrømmelse verdt å merke seg: «Det har jeg ikke satt meg nok inn i» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]. Er det Misgina som snakker, gis rådene med et ærlig forbehold om begrenset kjennskap til selve prosjektet.

Særlig interessant er notatenes punkt om selve bygget: «Noe med Deich bør ikke gi mening – f.eks. at man går på et milliardbygg som er fjongt, men man kan gå der AS-IS.» Kontrasten er poenget: Jo mer staselig rammen er, desto sterkere blir signalet når terskelen likevel er null. Det fjonge bygget og den lave skulderen skal ikke «gi mening» sammen – og nettopp derfor blir det minneverdig. I transkripsjonen skimtes muligens samme tanke i et sterkt

forvansket fragment («Nei, jeg vil at noen med deg skal gi mening»), men passasjen er for utydelig til å siteres som belegg – det er notatsitatet over som bærer poenget. Like etter følger en kort bekreftelse av stedets identitet:

**«Ja, og den bydelen og smeltingen.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]**

I samme forvanskede passasje nevner transkripsjonen «Fredensborg» og «150 meter unna» – trolig en referanse til nabolaget Fredensborg like ved bygget, som i så fall forankrer «bydelen og smeltingen» geografisk [passasjen er for uklart til sikker tolkning].

## **Kunsten skal røske – og posisjonen som Oslos beste date-sted**

Misgina har også et syn på selve innholdet: Kunsten skal ikke være tapet, den skal gjøre noe med folk. Igjen kobler han opplevelsen til det sosiale etterpå:

**«Kunst skal jo på en måte gjøre det. Men det må sjokkere litt og treffe litt, liksom. [...] Det skal røre noe i deg og ta litt tak i deg. Da kan du uansett gå ut og ha noe å snakke om.» — Misgina**

**«Det må røske, og det må trigge den der trangen til at "dette må jeg oppleve. Jeg må ha sett det. Jeg må ha muligheten til å snakke om det."» — intervjuobjektet [talerattribusjon utledet av innhold]**

Notatene legger til en ærlig observasjon om mediet: «Et fotografi er voldsomt iblant» – fotografiets råhet er i seg selv et ufarliggjørende og samtidig røskende fortrinn. I forlengelsen av dette lanseres en posisjoneringsidé som får konkret form i samtalen: Fotografiska som byens beste date-sted.

**«Har du hatt en opplevelse eller en date der? Si at det blir det beste stedet å ta med en date i Oslo. For at du har både kunsten og maten og baren. Det er sånne typer ting å etablere seg som.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker; «baren» er trolig feiltranskribert som «barna»]**

Og – vel så viktig for hverdagstrafikken – stedet skal inn på folks mentale liste over alternativer i det små:

«Hvis vi skal ta en lunsj en søndag eller en tirsdag, så er det en ting som man legger på lista og vurderer. Det er samme med Fotografiska – at jeg ville ufarliggjort det litt.» — Misgina [lett redigert]

Her forenes trådene: Røsk i innholdet skaper snakkbarhet og «må oppleve»-trang; mat, bar og atmosfære gjør stedet til et naturlig valg for date, søndagslunsj og tirsdagskveld; ufarliggjøringen sørger for at ingen føler seg feil kledd. «Hygienetingene», som en av deltakerne kaller det, oppsummeres folkelig: «Jeg har lyst til å ta med kona på det der [transkribert «det ditt»], liksom.»

## Ambassadører: gi henne et «hukk» og slipp henne løs

Mot slutten dreier samtalen inn på menneskene som skal bære Fotografiska Oslo utad. Én person trekkes frem som ren «kraft» – i notatene navngitt som «Jane» (trolig identisk med Jana, som nevnes i transkripsjonen som den som bygger teamet):

«Og så hun er jo bare kraft – bare snakke fritt inni et kamera [om] at dette blir noe helt annet.» — deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

«Hvis vi da gir henne et eller annet hukk som hun kan ha med seg, og hvis hun da eier det og blir ambassadøren for det hukket, så tror jeg at da får du noe som du også kan kjøre i poster, men som du kjenner igjen i at hun sier det, lever det og virkelig brenner for alt det som Fotografiska er.» — deltaker i samtalen [lett redigert; talerattribusjon usikker]

Notatene destillerer rådet til tre ord: «Slipp Jane løs.» Logikken er konsistent med resten av samtalen: Kommunikasjon fungerer når den bæres av ildsjeler med genuint eierskap – ikke når den produseres som kampanjemateriell. Et «hukk» (et konsept eller en greie hun eier helt) gir både innhold som kan publiseres og troverdighet som ikke kan kjøpes. Intervjueren knytter dette tilbake til Kvikks mandat:

«Målet vårt med hele prosessen er jo at vi skal foredle det det er og skal være. Vi skal komme til kjernen av det og kunne kommunisere det.» — Intervjuer fra Kvikk

## Avslutning: gjensidig begeistring og åpen dør

Samtalen rundes av i en varm og energisk tone. Intervjueren uttrykker tro på laget som bygges:

«Jeg tror at Jana har samlet et helt fantastisk ensemble med folk, sammen med Siri selvfølgelig. Siri og Jana har samlet en sinnssyk gruppe med mennesker som skal gjøre dette til det beste stedet å være.» — Intervjuer fra Kvikk

Den siste utfordringen som pekes på, er promoteringen – som «ikke kan være litt for alle»: «Det handler om å vite hvem publikum er og hvem det er man skal treffe.» Intervjueren kvitterer med formuleringen som ser ut til å bli stående som strategisk ledestjerne, i direkte respons på noe Misgina sier:

«Det er morsomt at du sier det. Vi skal være appellerende for de fleste, uimotståelig for de få.» — Intervjuer fra Kvikk

Umiddelbart før dette faller det som i notatene er gjengitt som Misginas signatursetning – «Gjerne hat meg, men husk meg» – i transkripsjonen trolig feiltranskribert som «Jeg vil ha det selv, men husk meg. Det var i 2013», noe som antyder at prinsippet har fulgt ham siden den gang. Samtalen avsluttes med en konkret avtale:

«Vi catcher opp en dag, og så kan det godt være at jeg ringer deg for å pick your brain når vi har utviklet enda mer nå. Tusen takk for tiden.» — Intervjuer fra Kvikk

---

## Sitatbank

*Sitater merket (notat) er hentet fra intervjuerens manuelle notater. Notatene er en blanding av siterte utsagn, parafraaser og intervjuerens egne refleksjoner; attribusjon av notatsitater til Misgina er sannsynlighetsbasert og derfor markert «trolig Misgina». Øvrige sitater er fra transkripsjonen, lett språkvasket. Der taler er usikker, er det markert.*

## Tillit og konsistens

«Men det jeg passer mest på, er på en måte tilliten jeg har opparbeidet.» — Misgina

«Men det er jo det der å fylle opp hver mandag.» — Misgina

«Konsekvent og bygge tillit over tid og ikke kødde med tilliten.» — (notat, trolig Misgina)

«Å holde på tilliten – småting som å ta inngangspenger som 200 kr inn til Angst.» — (notat; i notatene innledet med rammen «Utfordringen:»)

«Oslobeboere er så skeptiske.» — (notat, trolig Misgina)

«Oslo er litt skeptiske til store steder, og til "hørt det før".» — (notat, trolig Misgina)

## Ekthet og kommunikasjon

«Det er det eneste som fungerer. Da har du de[t].» — Misgina [transkribert «det»; notatene har «da har du de». Om å snakke fra hjertet, jf. notatene. Den innledende spørsmålssetningen i transkripsjonen («Hva er nøkkelen til å snakke til Oslobefolkningen?») er trolig intervjuerens og er derfor utelatt]

«Snakke fra hjertet – det eneste som fungerer. / Et snev av noe ekte, da har du de. / Ikke pakk det inn. / Ikke rørende historie om privatlivet.» — (notat, trolig Misgina; sammenstilt fra fire notatpunkter, skjøter markert med skråstrek)

«ildsjeler, enkelt, og skarp» — (notat; notatenes åpningslinje)

«Dette er ikke en pakke som bare kom ut.» — Misgina

«Det skal ikke være så boom rett i starten. Man sier litt om hvem man er.» — Misgina

«Før åpning, si hvem man er – hvorfor skal folk bry seg?» – (notat, trolig Misgina)

«Vi skal si noe som ufarliggjør det og er ærlige.» – (notat)

«Gjerne hat meg, men husk meg.» – (notat, trolig Misgina; i transkripsjonen trolig feiltranskribert som «Jeg vil ha det selv, men husk meg. Det var i 2013»)

## Identitet fremfor bredde

«Og så er det bare at [hvis] det skal være for alle, så blir det veldig lett at det ikke blir for noen, fordi det røsker ikke nok. Så det er den balansen av å ha en egen identitet, ildsjeler og noe å si.» – Misgina

«Verdiene – få mange, mist noen. Det må røske litt.» – (notat, trolig Misgina)

«Ikke bli en terningkast 3, bli 1 eller 6.» – (notat, trolig Misgina)

«Jeg skal ikke være litt for alle, mye for noen.» – (notat, trolig Misgina; merket «én setning»)

«Er all kunst lov? Er det styrt av noen?» – (notat; kan like gjerne være intervjuerens eget spørsmål)

«Vi skal være appellerende for de fleste, uimotstæelig for de få.» – Intervjuer fra Kvikk

## Store selskaper og oppskriftsfellen

«Jeg er lei av store steder som sier det som skal sies, men ikke følger opp.» — Misgina

«Jeg [hadde] aldri vurdert å selge selskapene mine til et større selskap [...] Etter to, tre måneder følger man en oppskrift. [...] da mister du litt den driven.» — Misgina

## Røft, ikke polert

«Jeg håper at det blir oppfattet som litt sånn røft.» — Misgina

«Ja, det er for flott, liksom [...] Da sitter vi på et halvfullt hus.» — Misgina

«Fotohuset: Opplevd som for polert! / Skal oppleves røft og kult. / Blir det for polert får man for mye av en viss målgruppe.» — (notat, trolig Misgina; sammenstilt fra tre notatpunkter under «Red flags», skjøter markert med skråstrek)

«Det siste jeg vil er at folk skal tenke at de må hjem og dusje / skifte for å komme.» — (notat, trolig Misgina)

«Ta deg en pils, ta deg en titt på foto.» — (notat, trolig Misgina)

«Du skal heller ikke føle deg dømt / out of place.» — (notat, trolig Misgina)

«EKTE – en i gallakjole og en i malerskjorta.» — (notat, trolig Misgina)

«Noe med Deich bør ikke gi mening – f.eks. at man går på et milliardbygg som er fjongt, men man kan gå der AS-IS.» – (notat, trolig Misgina)

## Byen, bydelen og Oslobukta-erfaringen

«Det er så tydelig å se hva Oslo ville ha, for det er sånn både Hamra og meg, og da med Betong [...] og da kom plutselig folk fra alle forskjellige bydeler.» – Misgina [lett redigert; transkripsjonen er fragmentert]

«Sjappene har alle slags type mennesker – fra skatere til damer med hijab.» – (notat, trolig Misgina)

«Ja, og den bydelen og smeltedigelen.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

«For Oslo – fra øst til vest. Arrangementer som treffer bredt.» – (notat)

«Tilgjengelig og for hele byen – er en fin ting å si, men penga er mye bedre sånn også.» – (notat)

«Teateret "er for alle", men er sykt dyrt. Når ikke de som ikke har råd? Det koster 1600 kr.» – (notat, trolig Misgina)

## Kunsten og opplevelsen

«Det må sjokkere litt og treffe litt, liksom. [...] Det skal røre noe i deg og ta litt tak i deg. Da kan du uansett gå ut og ha noe å snakke om.» – Misgina

«Det må røske, og det må trigge den der trangen til at dette må jeg oppleve. Jeg må ha sett det. Jeg må ha muligheten til å snakke om det.» – intervjuobjektet [talerattribusjon utledet av innhold]

«Et fotografi er voldsomt iblant.» – (notat)

«Hvis vi skal ta en lunsj en søndag eller en tirsdag, så er det en ting som man legger på lista og vurderer. Det er samme med Fotografiska – at jeg ville ufarliggjort det litt.» – Misgina [lett redigert]

«Si at det blir det beste stedet å ta med en date i Oslo. For at du har både kunsten og maten og baren.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

## Målgruppe og ambassadørskap

«Vi ønsker å trigge de som er kulturelt nysgjerrige, men ikke interessert. [...] de sitter litt på avstand, og hvis de blir pushet litt, eller hvis det er noen andre som drar de med, så drar de.» – Intervjuer fra Kvikk

«Hvis man trigger de der som sitter på gjerdet, så tror jeg at de som er litt ekstra interesserte allerede, de kommer til å dra røkla i [samme] retning og gi de muligheten til å dele det med folk.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker; vokabularet ligner intervjuerens strategispråk]

«Her er det programmeringen de må jobbe mye med, og legge ekstra trykk på det, og så er man fortsatt den samme, bare i andre former. Det skal ikke bare være for den ene siden av byen.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

«Og så føler man at man vet noe om Oslo, og man kjenner til noe – man er en del av den kulturen og pulsen.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

«Hvis vi da gir henne et eller annet hukk [...] og hvis hun da eier det og blir ambassadøren for det hukket [...] du kjenner igjen i at hun sier det, lever det og virkelig brenner for alt det som Fotografiska er.» – deltaker i samtalen [talerattribusjon usikker]

# Implikasjoner for Fotografiska Oslo

## Posisjonering

- **Velg spissen, ikke bredden.** Misginas advarsel – «skal det være for alle, blir det ikke for noen» – og notatformelen «ikke litt for alle, mye for noen» validerer Kvikks retning «appellerende for de fleste, uimotståelig for de få». Plattformen bør tørre å definere hvem den er uimotståelig for, og akseptere at noen faller fra («få mange, mist noen»). Suksesskriteriet er terningkast 1 eller 6 – aldri 3.
- **Eie kontrasten i bygget.** «Milliardbygg som er fjongt, men man kan gå der AS-IS» er en posisjoneringssidé i seg selv: «Deich»-byggets prakt kombinert med null terskel. Kontrasten gallakjole/malerskjorte kan bli et bærende bilde for merkevaren.
- **«Beste date-stedet i Oslo»** er en konkret, testbar posisjon som utnytter helheten kunst + mat + bar, og som gir gjerdesitterne en ikke-kunstfaglig grunn til første besøk. Den bør vurderes som eksplisitt delposisjon i plattformen.

## Kommunikasjon

- **Bold fungerer – fordi ukjentheten er reell.** Times Square-sporet («What the fuck is Fotografiska?») underbygges av Misginas «gjerner hat meg, men husk meg». Når et flertall ikke aner hva Fotografiska er, er frekk selvironi en styrke, ikke en risiko.
- **Snakk fra hjertet, uten innpakning – men uten privatlivsutlevering.** Kommunikasjonen bør bæres av ekte stemmer fremfor polert kampanjespråk – notatene foreslår konkret «Ghettomåten – bak kulissene m/ Misgina», altså bak kulissene-innhold med Misgina selv som figur (jf. «Følg opp Misgina» under Drift). Oslo gjennomskuer «hørt det før».
- **Start selvpresentasjonen tidlig og doser den.** «Ikke så boom rett i starten» + «før åpning, si hvem man er» tilsier en lang, ærlig oppbygging frem mot 2028: hvem vi er, hva vi står for, hvorfor byen skal bry seg – før man ber om besøket.
- **Slipp ambassadørene løs med reelt eierskap.** «Hukk»-modellen – gi en profil (Jana/«Jane») et konsept hun eier genuint – gir innhold som både kan publiseres og troverdig leves ut. Ambassadørskap uten eierskap vil derimot lukte kampanje.

## Program

- **Programmet må røske.** Utstillinger og opplevelser skal «sjokkere litt», «røre noe i deg» og gi folk noe å snakke om etterpå – samtalekapital er gjerdesitternes primære drivkraft. «Snakkbarhet» bør inn som eksplisitt programkriterium.
- **Programmer for hele byen – fra øst til vest.** Arrangementer som treffer bredt (jf. notatene) og speiler «smeltedigelen» rundt bygget, etter modell av hvordan Hamra og Betong trakk folk fra alle bydeler til Oslobukta. Transkripsjonen peker på programmeringen som selve virkemiddelet – «legge ekstra trykk på det» – og på at man kan variere formene og likevel være «fortsatt den samme, bare i andre former».
- **Vern den kuratoriske friheten.** Notatenes kontrollspørsmål – «Er all kunst lov? Er det styrt av noen?» – bør besvares internt. Hvis kjedelogikk eller eierhensyn begrenser røsket, undergraves hele posisjonen.

## Drift

- **Mål suksess på mandager, ikke på åpningsfesten.** Tillit bygges gjennom konsistent hverdagsdrift over tid. KPI-er bør reflektere frekvens og gjenbesøk («fortsette å frekventere»), ikke bare åpningstall.
- **Ikke kødd med tilliten i småtingene.** Angst-eksemplet (200 kr i inngangspenger) viser at små driftsgrep kan tappe tillitskontoen. Pris-, dør- og servicevalg må konsekvenstestes mot løftet «for hele byen» – teateret som sier «for alle» til 1600 kroner er skrekkeksempelet.
- **«For hele byen» er også god butikk.** Notatene er eksplisitte på at tilgjengelighet ikke bare er en verdi: «Tilgjengelig og for hele byen – er en fin ting å si, men penga er mye bedre sånn også.» Bredde i publikum bør behandles som kommersiell strategi, ikke bare som ideal.
- **Vokt dere for oppskriften.** Som del av en internasjonal kjede må Oslo-huset aktivt motvirke det Misgina beskriver: at driv erstattes av mal etter «to, tre måneder». Lokale ildsjeler med reelt mandat er forsikringen.
- **Aldri for polert.** Lærdommen fra Fotohuset (opplevd som for polert → skjev målgruppe → «halvfullt hus») bør prege alt fra interiør og vertskap til visuell identitet: røft og kult, «ta deg en pils, ta deg en titt på foto», ingen skal føle seg feil kledd eller dømt.
- **Følg opp Misgina.** Samtalen endte med en utvetydig avtale om oppfølging («pick your brain når vi har utviklet enda mer»). Relasjonen bør pleies aktivt; hans Oslobukta-erfaring er direkte anvendbar på ufarliggjøringen av «Deich»-bygget og området rundt. Notatene peker dessuten på et konkret innholdsgrep der han selv er figuren: «Ghettomåten – bak kulissene m/ Misgina».

---

## Metodenotat

Denne gjengivelsen bygger på en maskingenerert transkripsjon (i underkant av 9 300 tegn) hentet komplett fra Notion, supplert av intervjuerens manuelle notater og Notions AI-sammendrag, som fulgte med kildedokumentet. Følgende forbehold gjelder:

- **Opptakets omfang:** Opptaket starter midt i et resonnement om økonomi og bransje; begynnelsen av samtalen mangler trolig. Avslutningen er komplett, med avskjed.
- **Talerattribusjon:** Transkripsjonen mangler talermarkering og tidsstempler. Hvem som sier hva er utledet av innhold (f.eks. omtale av «strategien vi holder på med» → intervjuer; førstehåndserfaringer fra Hamra/Betong → Misgina) og kryssjekket mot notatene. Der attribusjonen er usikker, er sitatet merket «deltaker i samtalen» eller «intervjuobjektet [talerattribusjon utledet av innhold]».
- **Transkripsjonskvalitet:** Tydelig auto-transkribering med mange feil – bl.a. «autografiske» for Fotografiska, «Osloboboren», «råsekansjen», «synger det som skal syes» (korrigerert til «sier det som skal sies» mot notatene), «barna» (trolig «baren»), «det ditt» (trolig «det der»), «Fredensborg, ja det er Fredrikstad» (forvansket passasje; «Fredensborg» er trolig en reell stedsreferanse til nabolaget ved bygget og er omtalt i bydelsavsnittet, mens resten er utelatt som uforståelig) og et innslag av kinesiske tegn. Enkeltpassasjer er markert [utydelig i opptaket] eller utelatt der mening ikke lot seg rekonstruere forsvarlig.
- **Språkvask av sitater:** Sitater fra transkripsjonen er lett språkvasket (fyllord, stamming, doble ord og åpenbare transkripsjonsfeil er fjernet/rettet), uten endring av mening, tone eller innhold. Utelatelser midt i sitat er markert med [...]. Mer omfattende redigeringer er eksplisitt merket i attribusjonen.

- **Sitater fra notater:** Sitater merket «(notat)» er hentet fra intervjuerens manuelle notater, ikke fra lydtranskripsjonen. Notatene er synlig en blanding av siterte utsagn, parafraaser og intervjuerens egne strategirefleksjoner (f.eks. «Vi skal si noe som ufarliggjør det og er ærlige», der «vi» trolig er Kvikk/Fotografiska-siden). Attribusjon av notatsitater til Misgina er derfor sannsynlighetsbasert og markert «(notat, trolig Misgina)»; punkter uten rimelig sannsynlig taler står uattribuert. Notatsitater har uansett ikke samme dokumentasjonsgrad som transkriberte replikker.
- **Utledet kontekst:** Intervjuerens tilknytning til Kvikk er utledet av prosjektkonteksten (oppdragsforholdet); navnet «Kvikk» forekommer ikke i råmaterialet. Tilsvarende er notatenes «Deich» lest som det gamle Deichman-bygget basert på prosjektkontekst; verken «Deichman» eller «Hammersborg» forekommer i råmaterialet.
- **Identitet og navn:** Misginas etternavn og formelle rolle fremgår ikke av materialet og bør verifiseres med klient/byrå før ekstern bruk. Navnene «Jana», «Jane» og «Siri» nevnes; «Jane» i notatene er trolig identisk med «Jana» i transkripsjonen, men dette er ikke bekreftet. Replikken om at samtalepartneren «skal være en del av det» mangler talermarkering og kan leses begge veier (se «Om samtalen»).
- **Kildefil:** /Users/marcusmossberg/Innsikt Fotografiska/raw/dybdeintervju-misgina.md (Notion-ID 38479bf5-4e1a-80d8-942a-cb46cc994f89).

# Workshop: Kreativ plattform for Fotografiska Oslo

*Grundig gjengivelse av formiddagsworkshopen 26. mai 2026, der Kvikk og Fotografiska Oslo-teamet la grunnlaget for den kreative plattformen — fra målgrupper og eksistensgrunnlag til tone of voice og konkurrentbilde.*

## Om samtalen

Workshopen ble avholdt tirsdag 26. mai 2026 — dagen etter pinse, spøkefullt omtalt av fasilitatorene som en «fake mandag». Fra Kvikk fasiliterte Marcus og Vegard, som hadde laget introduksjonen sammen; fra Fotografiska Oslo-teamet deltok flere personer rundt bordet, mens Harald deltok digitalt — med teamets egne ord «fra en solseng». En Annelies tiltales ved navn i starten, uten at rollen hennes fremgår av materialet; en Agnes omtales i forbifarten, men det fremgår ikke om hun var til stede. Utover dette har transkripsjonen ingen talermarkering, og full deltakerliste kan derfor ikke rekonstrueres fra materialet.

Formen var en klassisk arbeidsworkshop: korte introduksjoner fra fasilitatorene, deretter en serie øvelser der deltakerne først skrev individuelt, så diskuterte i par, og til slutt presenterte og diskuterte i plenum. Dagen beveget seg gjennom seks hovedbolker: (1) bakgrunn og innledende funn fra interessentintervjuer, (2) målgrupper og personas, (3) hvorfor Fotografiska Oslo eksisterer, (4) ønsket etterlatt inntrykk hos besøkende, (5) tone, stemme og voice, og (6) konkurrentbildet. Ambisjonen ble formulert tidlig: å «plukke hodene til alle og prøve å tømme så mye vi kan før lunsj». Økten varte fra morgenen til rundt lunsj — en tidssjekk i rommet før siste øvelse lyder «Var dette 11? 11.30 egentlig» — og ble avsluttet «syv minutter over tiden».

Stemningen var uformell og energisk — åpningen preges av kaffelogistikk, tekniske utfordringer med å få Harald inn på video, og godlynt småprat, før samtalen raskt fikk faglig tyngde. Et metodisk viktig moment: opptaket løp fra før workshopstart — transkripsjonen dekker både kaffelogistikken i åpningen, introduksjonen, intervjugjennomgangen og målgruppeøvelsen — men et stykke ut i dagen stoppet en av fasilitatorene opp og ba eksplisitt om samtykke til å ta opp og transkribere resten av samtalen, fordi «det er så mye bra som er sagt», med tilbud om å slette det som allerede var sagt. Handlingspunktet «transkribere resten av workshopen» i møtenotatene indikerer at ikke hele opptaket er transkribert, og enkelte partier — særlig de individuelle skrive- og parøvelsene — er tynt dokumentert. Transkripsjonen mangler talermarkering; sitater er derfor i hovedsak attribuert til «deltaker i workshopen», med unntak av passasjer der Harald eksplisitt inviteres inn, og fasiliteringsspråk som tydelig tilhører Kvikk.

---

# Hovedfunn

- **Kjennskapen til Fotografiska i Oslo er lav.** I Kvikks innledende interessentintervjuer (ti personer, 16 til nesten 60 år, telefonsamtaler på 10–20 minutter) hadde omtrent én av fem av dem som ble oppringt hørt om Fotografiska; gateintervjuer på Hammersborg antydde enda lavere kjennskap. Tallet «12,5 prosent kjennskap» ble nevnt i rommet og først kommentert med «det er ikke greit», før det ble snudd: «Det er faktisk et ganske bra utgangspunkt» — det er rom å ta.
- **Det største savnet er ikke flere kulturtilbud, men kuratering av oppmerksomhet.** Intervjuobjektet «Filip» (32) formulerte det som ble et nøkkelfunn: «Det største savnet er ikke flere tilbud, det er at noen forteller meg hva som faktisk er verdt å se.» Markedsføringen av Oslos kulturtilbud oppleves som dårlig.
- **«Easy access» er en gjennomgående forventning:** lav terskel, ingen friksjon med billetter, et sted hverdagen slipper deg inn i. Flere intervjuobjekter kobler kunstbesøk til mat og sosial opplevelse — sjelden til kunsten alene.
- **Perspektiv ble identifisert som mulig bærende idé for plattformen:** fotografi deler perspektiver — «du får se det noen andre så» — og Fotografiska tar samtidig ansvar for å *sette* ting i perspektiv gjennom kuratering. Ideen spenner fra Instagram og familiealbum til kunstfoto, og appellerer dermed bredt.
- **Målgruppearbeidet ga et rikt personasgalleri** — fra Ane som tar med daten Are, via «Chelsea37» (insta-motivert sosial selvbekreftelse) og Ole fra Gambia med sin «creative crowd», til Frank/Frida (63) med god kjøpekraft, Kjell i UD med diplomatgjest, turister, nyhetsfotografer og «Kåre Kamera».
- **Trendsettere er nøkkelen til bredden:** teamet konkluderte med at det er «mye viktigere å prate med Martine og Ulf, som gjør at alle andre kommer» — treffer man dem som definerer hva som er kult, følger «no-first-gruppa» og «Kari Kulturell» etter.
- **«Friends of the brand» fremfor betalte ambassadører:** en deltaker delte erfaringen fra The Thief, der kule fotografer fikk innpass mot at hotellet fikk bruke bildene — bildebanken ble enorm og spredningen internasjonal. Modellen ble ansett som direkte overførbart.
- **Den visuelle enkeltopplevelsen kan bære alene:** det trenger ikke alltid være den store utstillingen — det kan være «det ene bildet du bare har lyst til å se og ta et bilde av» (referanse: speilet hos Monique som trakk folk til butikken, og Astrofans Bloodshed-bilde).
- **Eksistensgrunnlaget ble formulert i kontraster:** Fotografiska Oslo skal være utfordreren og «den kulturelle rebellen» mot det museale, offentlige og korrekte — privat og kommersiell mot offentlig finansiert, lettbenet mot tungt, åpent til sent mot stengt klokken fire.
- **Beliggenheten er symbolsk ladet:** Harald pekte på symbolikken mellom regjeringskvartalet og Fotografiska — institusjonen skal ha «en stemme» og være «med i debatten», og burde respondere på store samfunnsøyeblikk.
- **Foto som samtidsspråk:** foto fortjener større plass i det offentlige rommet «fordi det har endt opp med å ta så stor plass i det private rommet» — fotografiet er demokratisk og når dem som synes museer er kjedelige og elitistiske.
- **Det etterlatte inntrykket skal være «lav terskel, høyt nivå»:** wow-følelse, «jeg kom for noe, og så fikk jeg noe mer», å føle seg litt smart uten besserwisseri, og noe å fortelle videre i kantina. Det som må unngås: «eye candy», «poster parade», «McDonalds-kunst» der man alltid vet hva man får, politisk korrekt pliktprogrammering og å bli «KulturNorge sitt svar på Egon».
- **Relevans koster — og overraskelse er våpenet:** uten store budsjetter og 60 ansatte på markedsføring må Fotografiska Oslo «grave skikkelig i» overraskelsesmomentet, provokasjonen og det ukorrekte for å komme gjennom støyen.

- **Agilitet fremfor jevnt trykk:** i stedet for å være god på alt hver dag, skal man identifisere kulturelle øyeblikk (Epstein-saken ble nevnt) og «gå hardt inn» når det teller — og noen ganger selv sette agendaen.
- **Tonen ble definert i stikkord:** bold, loud and cool; fun and friendly; modig, energisk, provoserende, relevant, ekstrovert; «smart, men ikke besteviser»; «snakke med bilder, ikke i bilder»; norsk som hovedregel i egne kanaler; bevisst åpne flanker som inviterer engasjement — «ingenting skjer i midtrabatten».
- **Omvendt psykologi som posisjoneringsgrep:** ikke fortelle hva Fotografiska er, men tillegge publikum egenskaper de vil ha — «Er du nysgjerrig nok?» — med Nikes «Runners Welcome, Walkers Tolerated» som omdiskutert referanse på å våge å ekskludere.
- **Hovedkonkurrenten er ikke andre museer, men telefonen i sofaen:** Netflix, Instagram og feeden. Motgiften er en «AI-resistent», analog opplevelse som får folk til å stoppe opp og puste. Mot kulturinstitusjonene (trekanten Munch–Nasjonalmuseet–Fotografiska) er strategien samarbeid, ikke krig.
- **Gjesteopplevelsen og de ansatte er avgjørende konkurransefortrinn:** hyggelige folk i døra (i kontrast til vakter og «hushing» på Nasjonalmuseet), sene åpningstider som gjør Fotografiska til et reelt kveldsalternativ hver dag, og «sjelen til Fotografiska som må lyse gjennom i alle hjørnene».

---

## Tematisk gjennomgang

### Rammene for dagen: tomme hodene før lunsj

Etter en løs og hjertelig åpning — kaffetrakting, V60 til alle, og strev med å få Harald inn på videolink — rammet fasilitatorene inn dagen. Hensikten var ikke å konkludere, men å hente ut alt som satt i hodene rundt bordet, som råstoff til den kreative plattformen Kvikk skulle foredle i etterkant.

«I dag skal vi prøve å komme til innsikten, meningen og kunnskapen som befinner seg her i den gruppen som vi er her i dag. De perspektivene som er på tvers av det bordet her, skal vi forsøke å samle [...] Det er ikke noe feil — nå slenger vi ut alt det vi tenker, og så er det foredlingen som skjer etterpå.» — fasilitator fra Kvikk

Reisen for dagen ble skissert bredt: «Vi beveger oss mellom Oslo og kunstfotografiet, fra budskap til historiefortelling til marked og konkurrentbilder», med mål om at summen «forhåpentligvis skal bli den kreative plattformen til Fotografiska Oslo — altså Oslo-identiteten». Fasilitatorene delte også en metodisk grunnholdning, hentet fra Rick Rubins *The Creative Act*, som dagens «workshop-tips»:

«If you're stuck, make it smaller. If you can't write a whole song, write a line. If you can't paint a whole canvas, paint a corner. Just keep moving.» — fasilitator fra Kvikk, siterer Rick Rubin

Og med et glimt i øyet ble det tatt høyde for dagens form:

«[Vi er] her en mandag — nei, en tirsdag faktisk, etter pinse. Sånn fake mandag i dag. [...] Men vi er her for å plukke hodene til alle og prøve å tømme så mye vi kan før lunsj.» — fasilitator fra Kvikk

Et sentralt bilde for hele plattformarbeidet ble introdusert allerede i innledningen: en historie om noen som byttet ut «small, medium, large»-tenkningen med *like it, love it, gotta have it*. Plattformen skal fungere på alle tre nivåer:

«Hvis du tenker at de fleste skal kjenne at de "like it", så er det noen som skal kjenne "love it". Og så må vi treffe de der som skal "gotta have it", som kan være de der foregangerne som drar med seg resten inn dørene. Det er målet med denne plattformen.» — fasilitator fra Kvikk

## Interessentintervjuene: ti stemmer om friksjon, synlighet og savn

Kvikk redegjorde for de innledende interessentintervjuene: ti personer i alderen 16 til nesten 60, rekruttert gjennom eget nettverk og snøballmetode («Kjenner du noen som ...?»), intervjuet per telefon i samtaler på 10–15, maks 20 minutter, med felles startspørsmål og åpen oppfølging. Dette var eksplisitt ikke dybdeintervjuene — de skulle komme senere — men overordnede samtaler «med folk i og utenfor det som er den klassiske målgruppen».

Funnene ble presentert som «stikk» — triggerord til arbeidet. Det første handlet om friksjon:

«For [én] handler det om easy access — at det bare er å gå inn, få hindringer, ikke noe styr med billetter. Elsker foto, men hverdagen må slippe meg inn uten friksjon.» — fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

De øvrige stemmene tegnet et konsistent bilde av et publikum som ikke oppsøker kunst for kunstens skyld alene, men for helhetsopplevelsen:

«Lene sier at hun sjelden drar et sted bare for kunsten. Det blir gjerne en opplevelse og en god middag i ett. En kjapp tur innom før vi setter oss til bords.» — fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

«Morten sier: Det er ikke en naturlig start på dagen min å oppsøke en kunstinstitusjon. Jeg drar hvis noen tar meg med, eller hvis jeg faktisk vet at det skjer noe der.» — fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

«Altfor ofte er sånne steder kjedelige å [henge på]. Jeg vil bli inspirert og gjøre noe utenom det vanlige.» — 16-åring, intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Camilla sier at det hun savner er et ekte samlingspunkt for fotokultur, et bredere opplevelsessted. "Jeg drar litt for inspirasjon og gjerne for å kjøpe noe med meg hjem."» — fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

Sistnevnte ledet direkte inn i samtale om giftshopen som en del av konseptet, «som selvfølgelig er unikt for Fotografiska Stockholm også». Det kanskje viktigste enkeltfunnet kom fra «Filip» på 32, beskrevet som over snittet kunstinteressert, en som gjerne setter av to-tre timer i måneden til å gå og titte på ting:

«Jeg tror det skjer masse bra og interessant i Oslo. Jeg får bare aldri vite om det. Det største savnet er ikke flere tilbud, det er at noen forteller meg hva som faktisk er verdt å se.» — «Filip» (32), intervjuobjekt gjengitt i workshopen

Filip opplevde kulturtilbudet i Oslo som dårlig markedsført — han visste verken hva som fantes eller hvorfor han skulle vende tilbake dit han hadde vært. En av deltakerne underbygde poenget med en fersk observasjon fra Gardermoen kvelden før: Nasjonalmuseet og Norsk Folkemuseum «bombarderte alle skjermene» ved ankomst — synlighet rettet mot turister, ikke mot Oslo-boere som Filip, som «ikke reiser så mye» og dermed aldri eksponeres.

Intervjurunden endte på en oppløftende note. Ett intervjuobjekt — leder i en avdeling i et stort internasjonalt konsern — hadde nylig besøkt Fotografiska i Stockholm for første gang, i forbindelse med en middag:

«Fotografiska er faktisk noe jeg har tenkt på at jeg savnet i Oslo. Jeg falt fullstendig for det i Sverige. [...] Da falt jeg for Fotografiska som konsept og som sted. Og nå har jeg lyst til å dra tilbake for det jeg opplevde.» — intervjuobjekt gjengitt i workshopen

Samtidig var kjennskapstallene nøkterne. Fra telefonrunden: «jeg ringte fem, og det var én av de som hadde hørt om Fotografiska før» — og i gateintervjuer på Hammersborg — der folk fysisk passerer bygget — var kjennskapen enda lavere, både til Deichman-historien videre og til Fotografiska. Da tallet «12,5 prosent kjennskap» ble nevnt, var første kommentar at «det er ikke greit», før det ble snudd rundt bordet: «Nei, det er et greit utgangspunkt» — «Det er faktisk et ganske bra utgangspunkt.»

## «Du får se det noen andre så»: perspektiv som bærende idé

Før øvelsene startet, delte Kvikk sin foreløpige hypotese om plattformens kjerne. Utgangspunktet er en spissing som likevel treffer bredt: man kan «være spisse og likevel treffe på en åre» — treffe på tvers av interesse og demografi, og så spisse i aktiveringen slik at de mest interesserte trigges og de bredere gruppene inspireres av dem. Kjernen er perspektiv:

«Om du er på Instagram eller på Fotografiska, eller om du ser noe av det gamle fotoet med [familiebilder], eller om du leser om en ny uttrykksfull kunstner — så mener vi at fotografi er noe som deler perspektiver.» — fasilitator fra Kvikk

«Du får se det noen andre så [...] gjennom det perspektivet som fotografen ønsket å dele. Om det er en følelse de ønsket å dele, om det er kreativiteten, om det er sinnet og måten de tenker på som kommer frem — så er det noe et menneske ønsket å kommunisere, ønsket å ta med seg fra sitt perspektiv.» — fasilitator fra Kvikk

Ideen har to lag: fotografen deler sitt perspektiv, og institusjonen tar ansvar for å *sette* i perspektiv — «velge ut biter som skal settes sammen til en samling, til en utstilling». Hypotesen ble begrunnet i innsikten:

«Jo mer vi snakker med mennesker, så er det det de henger seg opp i. De fleste sier ja, der er det blitt eksponert mest for foto — på Instagram. Hvorfor det da? Jo, for at vi får se inn i andres liv. Du får se hva andre så, hva andre var med på, hva de andre føler.» — fasilitator fra Kvikk

Fasilitatorene understreket at dette ikke var låst — «vi skal ikke ha en brief-workshop i dag» — men en retning det «bor noe veldig spennende i».

## Målgruppegalleriet: fra Ane på date til Kjell i UD

Den første øvelsen tok utgangspunkt i spørsmålet «Hvem skal Fotografiska Oslo være et sted for?» — illustrert med spenning mellom «Are som aldri har hatt et forhold til fotokunst og som til daglig kjører buss» og «Ane som har sett og fulgt med på feltet hele livet». Deltakerne skulle lage to–tre fiktive personer hver, ikke som demografi («det går ikke ut på å si kvinne 40 i Vestkanten»), men som mennesker man kan sette seg inn i. Et avklarings spørsmål underveis — skal man tenke Fotografiska separat eller sammen med Deik\*? — ble besvart med at man tenker Fotografiska først, men at målgruppene naturlig vil flyte over. En deltaker pekte her på et uforløst potensial: folk som kommer til huset av helt andre grunner og så oppdager resten.

Galleriet som vokste frem var påfallende rikt. Først relasjonene og anledningene:

«Ane [er] på fisketur i Nordmarka på en date. Ane synes at Are er en veldig kul kar, men hun lurer litt på hvor kulturinteressert han er, så [hun] vil invitere ham med på Fotografiska [og Deik].» — deltaker i workshopen

«Arne og Cathrine er på byferie og har hørt om Fotografiska av venner som har vært der. Og så er det en tysk familie på vei til Nord-Norge på ferie, som har plukket opp [ideer om] hva som skjer i Oslo i kveld. Og så er det Kjell som jobber i UD [...] Han har fått en diplomat som gjest og lurer på hvordan han skal vise Oslo i løpet av en lunsj.» — deltaker i workshopen

«Da tar vi Terre og Jon, som er på storbytur i Oslo og synes det er kjempedigg med et museum som ikke tar fire timer å runde. [...] Tidlig 30-årene.» — deltaker i workshopen

Deretter de sosialt motiverte. «Chelsea37» ble beskrevet som insta-motivert og drevet av sosial selvbekreftelse — hun forutsetter at det finnes noe fast og fotograferbart i huset, et «been there, done that»-punkt:

«Så den er litt overfladisk, men jeg tror den representerer litt av verden vi lever i.» — deltaker i workshopen

«Da beveger vi oss over til Ole, som faktisk er fra Gambia, og kjæresten hans — fordi de elsker at det er always on. De er en sånn creative crowd; vennene deres er i community med film, de er smykkekunstnere, de er fashion, de er everything. [...] Dette er et sted for fellesskap [...] et cool place der de kan danse til klokka 22 før de går ut og videre på byen på fredag.» — deltaker i workshopen

Videre «no-first-grupper» — en antatt stor gruppe der det «bare føles lett å dra til Fotografiska», i motsetning til andre tilbud som ikke føles like lette; en gruppe «som er ganske klar for å bli [verdsatt]». Så de etablerte:

«Frank og Frida på 63 [...] lever det gode liv. De har solgt huset, har god kjøpekraft, er interessert i kunst og kultur [...] og liker å følge med på det siste.» — deltaker i workshopen

Og journalistene og nyhetsfotografene — en profil som ikke nødvendigvis blir en egen persona, men som bærer en viktig funksjon. Ideen: dersom Fotografiska ruller nyhets- og krigsfotografi — «de ufiltrerte versjonene av ting som er aktuelt i nyhetsbildet» — blir huset en arena der fagmiljøet føler seg hjemme:

«Da kan de ta en pils [...] men de føler seg også komfortable der, og så legitimerer de hele stedet ved at de tunge, alvorlige samtalene også finner sted i en flashy kontekst — men det er faktisk innhold som er seriøst.» — deltaker i workshopen

Dette ble koblet til en mulig Oslo-identitet rundt Norges humanitære rolle og fredsdiplomati — «Oslo og bistand, som ikke er så sexy om dagen, men egentlig er det» — og til at Fotografiska kan være stedet der man «blir utfordret på de perspektivene man har». Litteraturhuset — som «har jo mange arrangementer», deriblant «business for peace» — ble nevnt som referansearena for denne typen perspektivgivende programmering. Til slutt entusiastene: «Kåre Kamera» og de fotointeresserte som vil ha kunnskapspåfyll:

«Kamera- eller fotointeresserte, de må vi også på en eller annen måte ta inn og [gi] relevans — masterclasses, [...] den kunnskapspåfyllingen som den gjengse ikke-profesjonelle fotografen har innmari lyst på, [de som vil] lære mer om fotografi.» — deltaker i workshopen

En deltaker supplerte med en ekte persona: en dame som kaller seg «Norges beste mobilfotograf» etter å ha vunnet en NRK-konkurranse for ti år siden — og spant videre på ideen om kurs som rekrutteringsmotor:

«Så kunne vi lære folk å ta bedre bilder på Instagram og ha en plattform med tusen mennesker som har lyst til å vise frem det de driver med. Hvis vi hadde fått lov til å henge opp det de driver med i et eller annet sted — så har vi tusen kunder [...] og så kan man dra med seg venner og familie.» — deltaker i workshopen

Ideen ble spunnet videre med hvem et slikt kurs- og visningstilbud kunne treffe: den som er ny «i Oslo og trenger å bevise kulturell relevans på datingscenen», og den «sosialansvarlig[e] på jobben» som — etter selv å ha vært der — ender med å lage arrangement.

Og en fersk observasjon fra et biltreff dagen før vitnet om en ny, ung fotogenerasjon:

«På det treffet var det, vil jeg påstå, mellom 15 og 20 unge menn i sånne hippe brede bukser og lange store t-skjorter, med sånne kameraer hengende rundt [halsen].» — deltaker i workshopen

## Trendsetterne og «friends of the brand»

Midt i målgruppediskusjonen krystalliserte det seg en strategisk hovedinnsikt: noen personas er viktigere enn andre fordi de utløser de andre. Vennene «Ulf Urban og Martine» — han bor på «Dekka» [stedsnavn fordreid i transkripsjonen], får med seg alle konserter og alt som rører seg; hun er nyutdannet, «30 pluss-minus», nettopp begynt å tjene penger, ingen barn — ble definert som trendsettere:

«Vi identifiserte veldig tidlig at hvis vi prater med den [gruppen], så prater vi med mange flere.» — deltaker i workshopen

Mekanikken ble beskrevet konkret gjennom «Kari Kulturell», som ikke leser kultureksjonen og egentlig ikke går på noe som helst, men som ønsker sosial anseelse:

«Hun leser ikke kultureksjonene i avisen [...] men hun ønsker en sosial reputasjon. [...] Og det er ikke nødvendigvis på Insta — hun kjøper plakat. Når folk kommer hjem til henne, så ser de at Kari har vært der.» — deltaker i workshopen

Kari kommer fordi Martine og Ulf «setter standarden» — og da drar hun med seg jobben, og hører fra barna at «her må jeg være». Konklusjonen: ikke tilpass utstillingsprogrammet til det smale, men sørg for at de kule kommer:

«Vi endte opp med at det er mye viktigere å prate med Martine og Ulf, som [gjør] at alle andre kommer.» — deltaker i workshopen

Dette ledet til en diskusjon om ambassadørstrategi, der en deltaker introduserte begrepet som ble hengende:

«Du går fra å være ambassadør for et brand — som koster egentlig ganske mye penger — til å bli friends of the brand.» — deltaker i workshopen

En deltaker delte en direkte overførbar erfaring fra hotellet The Thief:

«Tidlig med The Thief så hadde vi ikke penger [...] og vi ville ikke ha influensere. Men alle som var kule fotografer fikk innpass, bare vi fikk tillatelse til å bruke alle bildene. Og det gjorde at bildebanken ble kjempestor, og vi delte, og plutselig var det folk fra Nederland og Kina og overalt [...] Det var ikke kjente folk, det var bare en utrolig fin spredning.» — deltaker i workshopen

Verdibytet ble oppsummert presist: fotografene får promotering, synlighet og status — «de bruker oss som en slags proof of concept» — mens Fotografiska får innhold og aktualitet:

**«Det er akkurat det kvalitetsstempelen de får i den delingen, som på en måte [er] en lav [kostnad] for Fotografiska. En stor ting for dem, og en stor ting som også skaper ringvirkninger for aktualiteten til stedet.» — deltaker i workshopen**

Det var midt i denne diskusjonen fasilitatoren stoppet opp og ba om samtykke til å ta opp og transkribere resten av samtalen — «for jeg hører at det er så mye bra som er sagt». Opptaket hadde da allerede løpt fra start («Nå har jeg glemt å si det, men jeg gjør det»), og fasilitatoren tilbød å slette det som var sagt så langt; opptaket skulle kun være til internbruk.

## **Det ene bildet: den visuelle opplevelsens kraft**

Et beslektet spor handlet om kraften i den visuelle enkeltopplevelsen. En deltaker fortalte om en butikk der ett speil — «som du så bare dritbra ut i» — fikk folk til å flokke seg:

**«Så det bare flokket mennesker til butikken for å ta bilder av seg selv i det speilet. Og så kjøpte de noe annet. Men de ville ha den visuelle opplevelsen.» — deltaker i workshopen**

I samme åndedrag ble en Murakami-utstilling nevnt som parallell [passasjen er delvis forredt i transkripsjonen]. Overført til Fotografiska: attraksjonen trenger ikke være den store utstillingen. Referansen var Astrofans\* Bloodshed-bilde, som folk oppsøkte for å se med egne øyne:

**«Det kunne vært det ene bildet. Det trenger ikke alltid være den svære utstillingen — det kan være det ene bildet du bare har lyst til å se og ta et bilde av. Jeg tror den visuelle opplevelsen er så sterk hos veldig mange.» — deltaker i workshopen**

**«Det trenger ikke alltid være så stort, for det kan hende at det lille er nok.» — deltaker i workshopen**

Dette knytter Chelsea37-personaen («det forutsetter at det er noe inne på museet som er en sånn whole moment [...] et [fast punkt] som ikke endrer seg, som alltid er der») sammen med programstrategien: enkeltbilder og små grep kan skape valfart, deling og gjenbesøk — uten storutstillingens kostnad.

# Hvorfor Fotografiska Oslo finnes: rebell, samtidsspråk og en stemme mot makten

Neste øvelse løftet blikket: «Hvorfor eksisterer Fotografiska Oslo? Ikke praktiske årsaker, men hva er den drivende kraften? Hvorfor trenger Oslo Fotografiska? Hva er det som mangler? [...] Hva er vitsen?» Harald åpnet plenumsrunden, og skilte mellom den underliggende (kommersielle) historien og den utadrettede. Hans hovedpoeng var todelt — å gjøre fotografiet relevant, og å bruke beliggenheten som posisjon:

«Jeg tenker at lokasjonen er veldig viktig. Symbolikken mellom regjeringskvartalet og Fotografiska er veldig relevant. At vi har en stemme, at vi er med i debatten.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Jeg tenkte da Epstein[-saken kom] — da burde Fotografiska på en måte ha respondert, og snakket med makten som ligger i regjeringskvartalet.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Det å gjøre fotografiet relevant og sende fotografiet inn i å fortelle tematikker, debatter, inn i kulturen — det må liksom være ambisjonen vår.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

Harald advarte samtidig mot «eye candy»-beskyldningene fotografiet kan få «spesielt av de som er mer seriøse», og pekte på at fotosamlingen (Møllersamlingen omtales senere) fungerer som en passiv medhjelper som gir Fotografiska tyngde. Neste deltaker formulerte rebellposisjonen som byens behov:

«Byen trenger alltid utfordreren til det etablerte, og rebellen. Og det viktigste for oss er ikke nødvendigvis [foto i seg selv], men at vi kontrasterer det museale, det offentlige, det korrekte — som har kortere åpningstider [...] og liten frihetsgrad. Derfor trenger byen Fotografiska.» — deltaker i workshopen

Samme deltaker prøvde seg også på en fotospesifikk begrunnelse som ble stående som en av dagens mest siterbare:

«Foto fortjener en større plass i det offentlige rommet fordi det har endt opp med å ta så stor plass i det private rommet — så kunsten er å finne riktig bro mellom de to.» — deltaker i workshopen

En tredje linje handlet om det internasjonale som kontrast til det norske museumslandskapet:

«Det med Munch og Nasjonalmuseet, det er så veldig norskt [...] Du får ikke noe mer norsk enn det. [...] Så det passer så bra å ha en arena og et nytt museum som trekker det internasjonale inn til Oslo. [...] Ikke bare sende norske [kunstnere] ut av Oslo, [men at] det også er internasjonalt i Oslo.» — deltaker i workshopen

Flere bygde videre på Oslos kulturelle momentum — internasjonale journalister og turister «kommer plutselig til Oslo for det kulturelle, som egentlig er ganske nytt de siste ti årene» — og på foto som *samtidsspråk*:

«Fotografi som samtidsspråk — at dette er vårt språk i vår tid.» — deltaker i workshopen

«Der er vi sterkest, så kan de andre rote veldig i historien. [...] Arven ligger jo i bygget, men vi trenger ikke å rote i den veldig gamle arven hele tiden. Vi kan kanskje tenke samtidsspråk — hvor vi er nå.» — deltaker i workshopen

En deltaker formulerte den store, åpne visjonen — og fikk et lattermildt «jeg liker ikke at du har tenkt på dette» tilbake:

«Verdens mest åpne museum — å være relevante og noe så stort, og bidra til å gi mening, skape fellesskap med fotografi som gir ny kunnskap, bekrefter, beriker [og] berører. [...] Og se og forstå verden gjennom andres liv, og oppdage at verden er større og mer annerledes enn du trodde. Og et sted som kan tukle med følelsene dine.» — deltaker i workshopen

Følelsedimensjonen ble konkretisert med et sterkt personlig minne som deltakeren knyttet til Serrano — bilder av Ku Klux Klan og av en lynsjet ung svart gutt (muligens to ulike verk; deltakeren husket ikke hvor bildene ble sett):

«Jeg husker veldig godt fortsatt — jeg husker ikke hvor jeg så det — [...] Serrano, og Ku Klux Klan, og den svarte unge gutten som henger i et tre og har blitt lynsjet. Det har [sittet] i kroppen min ganske lenge. Jeg får nesten frysninger når jeg tenker på det nå.» — deltaker i workshopen

«Hvis du klarer å tiltrekke deg folk som søker etter en følelse — som blir ubalansert i noen timer — så kan det være ganske bra. Og bli utfordret og inspirert. Du kan både óg.» — deltaker i workshopen

Det ble også advart mot å fryse Fotografiska fast i sitt nåværende internasjonale uttrykk:

«Jeg tror [ikke] vi [skal] være redde for å gjøre Fotografiska til noe annet enn det er i dag. Fotografiska har også utviklet seg. [...] Om vi skal bygge noe helt annet om fem år, så er det bare fett — for da har vi gjort det fordi det fungerer.» — deltaker i workshopen

Møllersamlingens temaer ble løftet som innholdsmessig ryggrad for perspektiv-ideen — «demokrati, ytringsfrihet, utenforskap. Jeg tror på den tema-baserte inngangen» — og ambisjonen om å være plattform for norske fotografer ut i verden, og det internasjonale hjem, ble notert som «motorkraften som trengs for å sette foto på [kartet] som vår tids språk». Runden ble avsluttet med kontrastene satt på spissen:

«Vi er private og kommersielle, [mens] alt [annet] er offentlig finansiert. Vi er inkluderende og lettbente mot vanskelig og tungt, vi er åpent til sent og de andre stenger klokken fire.» — deltaker i workshopen

## Etterlatt inntrykk: hva gjesten skal føle — og hva som må unngås

Tredje øvelse spurte hva besøkende skal sitte igjen med når de går ut av bygget — eller blir sittende for å spise. Fasilitatorene åpnet bevisst også for det negative: «hvis dere kjenner på at det går ganske lett med hva som skal være det etterlatte inntrykket, så skriv gjerne hva som absolutt *ikke* skal være det.» En deltaker påpekte at det negative faktisk er enklere å definere, fordi det positive avhenger av utstilling, anledning og bakgrunn — «men det er fortsatt noen ting man ikke skal oppleve»:

«Det skal ikke være platt, det skal ikke være uinteressant, det skal ikke være [forknytt], det skal ikke være enormt mye. Skal heller ikke være uforståelig.» — deltaker i workshopen

På plussiden startet plenumsrunden med selve grunnfølelsen:

«Vi begynner med wow, selvfølgelig — så gøy det var å se foto på veggen og ikke på telefonen.» — deltaker i workshopen

«Overraskende [...] Jeg kom for noe, og så fikk jeg noe mer. Nyttig — det [føles] som en nyttig dag.» — deltaker i workshopen

Følelsen av å gå ut med kognitiv energi i stedet for museumströtthet gikk igjen, sammen med den sosiale valutaen i å ha noe å fortelle:

«Det er ikke alt du skjønner, men du føler deg litt smart. Du tar noen av referansene — vi liker å føle oss litt smarte.» — deltaker i workshopen

«Det skal være mye du har lyst til å fortelle om hjemme når du har vært der, eller til kollegaer.» — deltaker i workshopen

«Når jeg ser et bilde [...] så har jeg en samtale å fortelle videre, jeg har en historie å fortelle videre til andre mennesker — fordi du har noe å fortelle i kantina, eller du har noe å fortelle hjemme rundt middagsbordet.» — deltaker i workshopen

Mat- og drikkekonseptet ble koblet til det som ble kalt tolvtimersregelen og «kinderegg-effekten»:

«Du kom for én ting, men du ble for tre.» — deltaker i workshopen

«Når du går inn på en sånn to timers planlagt foto-opplevelse, [...] så ender du opp med å sitte der i fire timer fordi du møtte noen eller tok med noen.» — deltaker i workshopen

Det ble samtidig lagt inn et forbehold om at denne effekten neppe kan bygges på som generell regel for hele huset [passasjen er delvis fordreid i transkripsjonen]. En deltaker satte ord på totalfølelsen med en formulering som kan bli stående som plattformens kortversjon:

«Terskelen er lav, men nivået er høyt. Man har en ganske lav terskel for å komme inn, men kommer ut og tenker bare: shit, dette var bra.» — deltaker i workshopen

Og på ambisjonsnivået over det igjen:

«Jeg elsker følelsen av life less ordinary. Og det kan være både på opplevelsen — i det du ser et bilde og [tenker] wow — [...] og en følelse [ved] åpningsfesten, eller en spesiell middag: fuck, dette har jeg aldri opplevd før.» — deltaker i workshopen

Det ble også snakket om fysisk reaksjon — «ballespark», et uttrykk tilskrevet Esben Rasmussen [navn slik transkribert] — og om stolthet og eierskap for byens borgere, med Deichman-arven som klangbunn: «wow-effekten for en fantastisk bygning og for en fantastisk utstilling, som også legger opp til en stolthetsfølelse for i hvert fall de som bor i byen [...] takk for at dette ikke ble kontorplass.» Til og med kjøpsimpulsen ble nevnt som ønsket effekt:

«Man er veldig imponert over det man kan få til [med] foto: Skitt, jeg burde kjøpe meg et kamera. [...] Man setter seg nesten bare ned og begynner å diskutere ting man har sett. Vi kan ikke vente til morgenen.» — deltaker i workshopen

Så til skrekklisen. Den rommet både estetisk tomhet og institusjonell forutsigbarhet:

«[Ikke] "dette var bare pynt" [...] eller "dette har jeg sett før" [...] eller "jeg var helt lik som jeg var i søndags".» — deltaker i workshopen

«Det [må] ikke være eye candy, friksjonsfritt, likegyldighet, en poster parade.» — deltaker i workshopen

«Fotografiska er kanskje McDonalds-kunst [...] du vet alltid hva du får. Men det er det [vi] ikke [vil] — at man alltid skal vite hva man får. Går du på Fotografiska, så [skal] det alltid [kunne] overraske.» — deltaker i workshopen

Den skarpeste advarselen gjaldt politisk korrekt pliktprogrammering, illustrert med et spisset (og selvironisk) eksempel om museer som «bare fordi man har bestemt at samekultur nå er det norske vi har, så har de laget en gørrkjedelig utstilling med døde reinsdyr». Resonnementet var inspirert av en utfordring reist i en tidligere workshop med teamet, der en navngitt fagperson [navnet gjengis i transkripsjonen som «Hegri Rønnesdal», trolig fordreid] utfordret hvorfor man i det hele tatt jakter på en Oslo- eller norsk identitet. Som illustrasjon på programforpliktelsens pris ble det vist til at samme person kan stå sammen med dronning Sonja [navnet fordreid i transkripsjonen] og åpne en utstilling i turbinhallen på Tate — og selv om «det er ræva utstillingen», kan institusjonen ikke si det: «De er programforpliktet til å ikke si det.» Poenget var ikke tematikken, men programforpliktelsen — institusjoner som ikke kan si høyt at noe ikke holder mål:

«Så jeg tror ikke vi skal være så redde for at vi er en internasjonal merkevare.» — deltaker i workshopen

«[Ikke bli] enda en storstue hvor det skal bli babyyoga og hele den pakka.» — deltaker i workshopen

«Og så er det å ikke bli KulturNorge sitt svar på Egon. [...] Vi skal jo appellere til alle, og vi må passe på [...] at vi er relevante.» — deltaker i workshopen

En deltaker minnet også om egen ungdoms kulturvaner som modell for det ønskede: man dro på Kunstnernes Hus eller Galleri F15 «uten egentlig å vite hva som var der. Men det var på en måte kult å henge der» — målet er at Fotografiska får samme selvfølgelig plass i bevisstheten når spørsmålet «hva gjør vi i kveld?» melder seg.

## Relevansens pris: støy, budsjett og kunsten å sette agenda

Midt i diskusjonen om etterlatt inntrykk kom en viktig realitetsorientering — en advarsel om hva relevans faktisk koster:

«I dagens støy er det ekstremt vanskelig å komme igjennom den støyen uten å bruke penger på det. Det er ikke sånn lenger at du bare kan ta posisjonen din og hvile der en liten stund. Du må [...] hele tiden overraske [med] noe nytt.» — deltaker i workshopen

Deltakeren viste til kommunikasjonsmiljøer med «60 mennesker som sitter og jobber» (referanse til et besøk hos Christina Finder på MOKO [navn slik transkribert]) og konstaterte nøkternt: «Vi er jo ikke der.» Konklusjonen var ikke å dempe ambisjonene, men å være ærlig om hva som da gjenstår som våpen:

«Hva blir vårt overraskelsesmoment — i provokasjon eller [u]korrekthet? For det er nesten den planken vi har til å komme gjennom den støyen. Vi har på en måte ikke det andre. Vi har ikke 60 mennesker og lange budsjetter. Vi må bare grave skikkelig i [overraskelsesevnen] vår.» — deltaker i workshopen

Samtidig ble det påpekt at Fotografiska Oslo ikke starter på null: «vi må jo lene oss i stor grad på det vi får fra Fotografiska internasjonalt. [...] Det vet vi jo er utrolig mye bra. Så vi har masse derfra, og så er det krydderet vi kan sørge for lokalt.» Den lokale jobben ble beskrevet som agilitet — å lese samfunnsbevegelsene og satse når det gjelder:

«I stedet for å si at det skal vi være kjempegode på hver eneste dag, så kan det godt være at det er de bølgene og de øyeblikkene [...] når man snakker om Epstein-[saken] eller hva enn – de øyeblikkene man ser at dette er et kulturelt øyeblikk som er så viktig at man [må] inn. Så sier man: OK, der investerer vi. Der går vi hardt inn nå.» – deltaker i workshopen

«Og så sier man kanskje at de ti neste [gangene] har man ikke muligheten til det, for man gikk hardt inn på den ene. Men da var det én ting som åpnet for å ta en posisjon, og som skar gjennom.» – deltaker i workshopen

«I tillegg er det ikke bare det å respondere – noen ganger legger tingene som skjer i samfunnet seg på et sånt nivå at man sier: OK, da må vi sette en agenda.» – deltaker i workshopen

Denne årvåkenheten («det er akkurat den årvåkenheten [...] der vi kommer til å være relevante») ble knyttet både til programmering og til lettbente formater – pop-up-utstillinger og diskusjoner – som kan aktiveres raskt.

## **Tone og stemme: modig, leken og presis – med utestemme**

Fjerde øvelse ba deltakerne skrive stikkord som skal kjennetegne Fotografiska Oslos kommunikasjon i 2028 – «det språklige og visuelle inntrykket som målgruppene har». Harald åpnet igjen, med et tydelig demokratiseringsprosjekt:

«Vi skal snakke til folk som synes det er veldig kjedelig å gå på museer.» – Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«[Mange] som har vært på et museum har møtt en kurator som står og forklarer hva kunstneren egentlig mente med et kunstverk – [de] blir provosert av det, og veldig mange oppfatter det som elitistisk. [...] Mens fotografiet har en mye bredere appell.» – Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«At vi er en aktiv deltaker i samfunnsdebatten, at vi er kult annerledes [...] en kulturell rebell. At vi viser at vi er i opposisjon til de andre, at vi vil ta plass med noe annet – et annet tilbud.» – Harald, Fotografiska Oslo-teamet

Neste deltaker bygde videre med et knippe formuleringer som ble stående sentralt:

«Vi er forståelige i kommunikasjonen. Ikke for akademiske. Vi er sympatiske. [...] Vi er rebellen, så vi er litt vågale, og vi kan tillate oss å prate med utestemme. [...] Og vi snakker med bilder, men vi snakker ikke i bilder. Hvis vi driver med det, blir vi veldig kompliserte for folk å forstå.» — deltaker i workshopen

En deltaker med innsikt i Fotografiskas internasjonale «social playbook» beskrev merkevarens eksisterende stemme — og hvor den etter hennes/hans syn har stivnet:

«Sånn som jeg oppfatter det [...] er det at jeg er modig, energisk, provoserende, relevant, ekstrovert [...] Smart, men ikke besteviser.» — deltaker i workshopen

«Jeg synes det blir litt for perfekt, så jeg synes ikke de er så modige. Derfor håper jeg at Fotografiska Oslo er mye mer modig.» — deltaker i workshopen

Kritikken ble konkretisert: dagens Fotografiska-kommunikasjon ser «veldig, veldig logobasert» ut, og deltakeren opplevde selv å dele innholdet sjeldnere nå enn før — øyeblikkene der man tenker «shit, det der er kult, jeg har lyst til å dele» er blitt færre. Det ble også lansert et ideal om å være «temposettende» — å sette tonen i budskapet, med referanse til hvordan enkelte aktører «sender tempo i budskapet» — og et konkret retorisk håndverksgrep: å stille åpne spørsmål og bevisst la det stå igjen en åpning som inviterer til engasjement. En deltaker gjenga skriveprinsippet — opprinnelig delt som et konkret skrivetips i en LinkedIn-sammenheng:

«Man skal holde en flanke åpen. [...] Når du skriver en post, er de fleste av oss opptatt av å ikke få kritikk og kommentarer og ubehag, så du helgarderer deg — du legger inn litt sånn "ifs and buts" [...] så du egentlig har rammet [det] inn så ingen kan angripe deg. [...] Men da blir det [...] midtrabatten. Ingenting skjer i midtrabatten.» — deltaker i workshopen

Vennligheten i eksisterende Fotografiska-kommunikasjon ble trukket frem som en kvalitet å bevare:

«Den føles veldig vennlig [...] et språk som er veldig folkelig [...] men det er ikke tullete eller useriøst — det er fortsatt seriøst, og det er en kvalitet ved det. Men det er fortsatt den lettbenete følelsen som man skal ha når man kommer inn og ut derfra.» — deltaker i workshopen

Samtidig skal lekenheten pares med språklig presisjon og eleganse — et vern mot både plattheter og generisk «AI-språk»:

«Selv om det skal være lekent, synes jeg likevel at man skal være litt bevisst [på språket], at man er ganske presis. Og hvis det skal være kult, så må det gjøres med en finesse eller en eleganse som gjør at det ikke blir platt, at det ikke faller gjennom.» — deltaker i workshopen

«Jeg tror faktisk at å holde [omtanken] i språket, og [en] sånn særegenhet, vil stå seg også fem og ti år frem[over], fordi vi kommer til å bli veldig mett etter hvert av alle som kan skrive. [...] Ikke over-explaining, men la det være litt rom i språket for refleksjon.» — deltaker i workshopen

Runden ble avsluttet med de mest komprimerte stikkordene — og en tidsriktig rød lampe:

«Jeg begynte med å skrive tre ord: Bold, loud and cool.» — deltaker i workshopen

«Jeg begynte å se for alvor på Fotografiska i 2020. Når vi åpner, er det åtte år siden. Det [som var] kult for åtte år siden — trendy og edgy — er [det] ikke sikkert at det er [lenger].» — deltaker i workshopen

«Vi har fått to ord til på engelsk [...]: fun and friendly. For det synes jeg er viktig i hvordan vi [fremstår]. Og så synes jeg at alt det som har blitt sagt her — nysgjerrig, kanskje også litt interessert: Er du nysgjerrig interessert?» — deltaker i workshopen

Humor fikk eksplisitt plass — «Føler du at vi kan slenge inn litt humor her og da? Ja.» — koblet til lekenhet og til «de små anekdotene, for det er de små mentale stikkene som gjør at du føler at du [henger med]».

## Norsk eller engelsk — og omvendt psykologi

To posisjoneringsspørsmål fikk egne, substansielle diskusjoner. Det første var språkvalget. En deltaker reflekterte spontant over at en internasjonal merkevare kanskje taler engelsk — og ble utfordret på hva det gjør med nærheten til eget publikum:

«Hva vil det si at du snakker norsk til ditt eget publikum, [mot] når du snakker engelsk — [og] den distansen det skaper [...] De ordene vi bruker i vårt språk. [...] Hvis dere snakker om norsk identitet, hvis dere snakker om Fotografiska Oslo, så er det akkurat det. Og hvis vi snakker om relevans, så tror jeg vi må snakke norsk i våre kanaler.» — deltaker i workshopen

Konklusjonen ble en pragmatisk hovedregel: norsk i egne kanaler for relevans og Oslo-identitet, veksling der konteksten tilsier det (flyplassen ble nevnt som opplagt eksempel, slik andre museer allerede gjør på store flater), og et visuelt uttrykk som fungerer på begge språk. Underveis ble den internasjonale taglinen «Inspiring [a] more conscious world» sitert i forbifarten, med en spøkefull tilføyelse: «Jo mer AR-briller det blir, jo enklere blir det.» En deltaker la til at det internasjonale ikke nødvendigvis ligger i språket, «men bare i måten vi skriver på».

Det andre spørsmålet var posisjoneringens retning: i stedet for å beskrive seg selv, kan Fotografiska tillegge publikum egenskapene:

«Du tillegger leseren en eller annen karakteristikk eller noen verdier som alle på en måte vil ha [...] Vi har [sagt] mindre om hva Fotografiska skal være — men hvem er du? Hvis du er en nysgjerrig person, ja, da er det hit du skal. [...] Omvendt psykologi.» — deltaker i workshopen

«Spørsmålet må være slik at alle vil være akkurat sånn.» — deltaker i workshopen

Som referanse ble Nikes ferske kampanje for Boston Marathon trukket frem — lansert i en periode der Nike ifølge deltakeren «har veldig, veldig utfordringer med merkevarene sine for øyeblikket» — et eksempel på merkevare som våger å ekskludere, og på hvor hårfin grensen er:

«De lagde et billboard som heter "Runners Welcome, Walkers Tolerated" [...] [og] fikk sinnssykt med pepper, for da var det plutselig ikke lov å gå. [...] Det er så sykt hårfin [balanse] på når du fornærmer folk i dag. [...] Verdens største brand kunne fint stått i det.» — deltaker i workshopen

Grepet ble oppsummert i en formel som snur maktforholdet mellom institusjon og publikum:

«Hvis vi brander oss ut i kommunikasjon med alt det vi er, så har vi sagt at vi er der — og det er en forventning [...] når du kommer i døra. Men hvis vi sier: Vi sier ikke hva vi er, vi sier — er det du som [er nysgjerrig]?» — deltaker i workshopen

«Du skal ikke vurdere oss, vi vurderer deg. Er du nysgjerrig nok?» — deltaker i workshopen

## Konkurrentbildet: telefonen i sofaen og trekanten på museumskartet

Siste øvelse — «Hvem, eller hva, konkurrerer vi imot?» — ble bevisst rammet bredt: konkurrenten kan defineres som andre som viser foto, som kunst- og kulturinstitusjoner, eller som «sofaen, eller noe annet man skulle gjøre den kvelden». Harald åpnet med det som ble rundens samlende konklusjon:

«Jeg tenker umiddelbart at konkurrentene er Netflix, Instagram og feeden — hjemmeaktiviteter.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«I målgruppen er ikke nødvendigvis museer og andre kulturinstitusjoner konkurrenter. Men hvis du tar utgangspunkt i Gardermoen [...] så er vi jo konkurrenter [der]. [...] Siri har snakket mye om den trekanten mellom Munch, Nasjonalmuseet og Fotografiska. Og den tror jeg kommer til å bli viktig — at vi får plass der.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

Harald pekte i samme åndedrag på Vikingskipene — det nye Vikingtidsmuseet — som når det åpner ventes å bli «den destinasjonen i Oslo med flest besøkende i året»: trekanten på museumskartet får med andre ord snart et fjerde, besøkstungt hjørne.

Flere fulgte opp hjemmekonkurrenten og kategorilogikken:

«Det er telefonen i sofaen som er den aller største konkurrenten for oss her hjemme. Så tror jeg det finnes en generell kategori: noe å finne på i helgen med noen. Da konkurrerer vi mot kino, Teknisk museum, tur langs Akerselva, badstu — alt det der man kan gjøre.» — deltaker i workshopen

«Det vi konkurrerer om er jo folks tid.» — deltaker i workshopen

Badstuen ble løftet som lærerikt eksempel på noe som har «seilt opp» som by-aktivitet, og turistmarkedet ble koblet til listeplassering: «bare at du er på lista hele tiden» — topplistene over ting å gjøre i Oslo — «og det er å jobbe veldig godt med sosiale [medier] og verdig markedsføring, men også levere varen». Mot den digitale hovedkonkurrenten ble motgiften formulert i et begrep som vakte begeistring:

**«Det er en AI-resistent opplevelse.» — deltaker i workshopen**

**«Når du blir sparket i ballene, så stopper det opp. Og du puster, og du må tenke litt.» — deltaker i workshopen**

**«Hvor ofte er det ikke man bare kan ha på Netflix i bakgrunnen, [uten] en gang [å] tenke på hva det er de sier på skjermen? Her skal man gjøre det motsatte. Her skal man komme i gang og puste.» — deltaker i workshopen**

En deltaker pekte på motreaksjonen mot skjermbruk som medvind — ungdommen har allerede ord for det: «de sier "M-H, mamma". Det er mobilhotell.» En annen nyanserte Netflix-trusselen med et viktig skille i «mindset»: Netflix vinner når man ikke hadde tenkt å gjøre noe — «men hvis du er innstilt på at du skal gjøre noe annet, [...] da konkurrerer Netflix aldri direkte. Tiden, ja. [...] Men du har en litt annen mindset når du skal gjøre noe.» Familielogistikken ble også anerkjent som reell konkurrent: barneidrett i helgene er «ting du føler at du ikke får gjort noe med» — og familieprogrammering ble foreslått som svar.

Internt i huset ble Deik\* både omtalt som «en vanvittig asset» og som «en konkurranse om hvilken dør du skal gå inn» — med samarbeid som motgift, og medlemskapet som nøkkel: et ikke spesielt dyrt medlemskap «som fungerer for hele huset» gjør totaltilbudet større enn noen enkeltkonkurrent. På tvers av kategoriene pekte diskusjonen mot to avgjørende suksessfaktorer. Den første er menneskene:

**«Veldig mye [...] handler om gjesteopplevelsen, menneskelig kontakt — hva slags ansatte er der [...] hvilke følelser får du når du går og prater med folk? [...] For at et sted skal bli et sted du vil [komme] tilbake til, så drar du til et sted hvor folkene som [møter] deg er hyggelige.» — deltaker i workshopen**

Kontrasten ble tegnet skarpt mot Nasjonalmuseet, både i førsteinntrykk og atmosfære:

**«[Der] har [de] security-[vakter] som står i det du kommer i døra — det er det første du ser. Det er ikke noen som smiler og sier hei.» — deltaker i workshopen**

«Det virker jo helt steindødt [utenfra]. Jeg aner jo ikke om det er tusen mennesker inne [eller] ingen mennesker inne, om det er oppe eller stengt. [...] Det eneste [inntrykket] er at [det] skal være klinkende stille [...] Du blir nesten hysjet på.» — deltaker i workshopen

Fotografiskas fortrinn: friere sikkerhetskrav, muligheten til å gjøre ting annerledes — og en kultur der vertskapet bæres med stolthet:

«Jeg tror at folkene som jobber der vil være helt avgjørende [...] Det vil være sjelen til Fotografiska som må lyse gjennom i alle hjørnene der.» — deltaker i workshopen

Den andre suksessfaktoren er tilgjengelighet i tid. FOMO og åpningstidene ble eksplisitt nevnt som «veldig viktige faktorer» i konkurransebildet — åpningstidene som strukturelt konkurransefortrinn, og tidsbruk reformulert som investering:

«Kan vi snu det til en investering? Kan vi klare å vinne den tiden? For det er tiden vi snakker om, mer enn [noe annet].» — deltaker i workshopen

«Det er en veldig kul greie som du ikke har på de andre museene — at det [er] åpent sent, at det [er] en kveldsaktivitet. For alle som bor i byen er Fotografiska faktisk et reelt alternativ hver eneste kveld. Det er en tilgjengelighet som er helt annerledes.» — deltaker i workshopen

## Oslo-identitet i en internasjonal merkevare

Et spørsmål som gikk igjen gjennom hele dagen — reist eksplisitt allerede i innledningen — var balansen mellom den internasjonale Fotografiska-merkevaren og en egen Oslo-identitet. En deltaker utfordret fasilitatorene direkte: «Hvis dere har sett på de andre, hva er deres identitet? [...] Har dere satt ord på, i to setninger, hva de er?» I meningsutvekslingen som fulgte ble søsterhusenes profiler skissert — transkripsjonen gjør det ikke klart hvem som svarte først:

«Berlin har for meg noe subkulturelt — eller byen har den profilen [...] mens Stockholm [...] er litt mer sånn dining og Swedish design.» — deltaker i workshopen

«Stockholm [...] blir nesten litt sånn opplevelsespark. [...] Du har bygget, du har maten, du har utstillingen — du har hele den biten. Og så har du Berlin, en sånn subkulturell, urban variant.» — fasilitator fra Kvikk

Kvikks holdning var at spørsmålet ikke bare er hva som skiller husene, men hva som samler dem — og at styrken på Oslo-identiteten er noe som må «tunes» underveis:

«Nå skal man bygge en profil her som skal både spille på bygget og bydelen, og som skal spille på Oslo [...] samtidig som det skal være unikt nok til at selv om du har vært på Fotografiska i Stockholm eller i Berlin, så har man lyst til å oppleve det som skjer her.» — fasilitator fra Kvikk

«Det er en drakt som er større, og en tilhørighet som er større — man må prøve å få med seg den slagkraften av det internasjonale, men det triggende med det lokale. Det er litt der vi sitter i klemmen — og har sagt ja til dette oppdraget [fordi] det tror vi at vi kan løse.» — fasilitator fra Kvikk

Diskusjonen om politisk korrekt programmering (jf. reinsdyr-eksempelet) ga en tydelig føring: ikke tvinge inn norsk eller samisk identitet på kunstig vis; det er helt greit — og riktig — å være en internasjonal merkevare i Oslo. Samtidig ble en nordisk mellomposisjon luftet mot slutten:

«Hvor mye skal man spille på nordisk vs. internasjonalt? [...] Hvilken posisjon kan man ta som Nordens fotoaktør — for du har Berlin og Tallinn [...] Hvor mye er det Norden i Europa, eller Norden i Norge?» — deltaker i workshopen

Spørsmålet ble ikke besluttet — «det må vi ta noen valg på» — men står som en åpen strategisk akse inn i plattformarbeidet.

## **Avslutning: syv minutter på overtid**

Dagen ble avrundet med takk og en tydelig kontrakt om veien videre: diskusjonene og øvelsene skal «gjøres om til kreative plattformer», med mange balanse ganger å håndtere. Fasilitatorene takket for innsatsen og pekte fremover mot foredragningen av materialet:

«Så er vi syv minutter over tiden [...] Tusen takk for at dere har satt av tiden og fått gode diskusjoner og brukt av hodet og tømt ut på en mandag [dvs. tirsdagen etter pinse, jf. «fake mandag»-spøken]. [...] Jeg håper at vi kan komme til å dra ut mye mer svar enn det vi har fått i dag.» – fasilitator fra Kvikk

Handlingspunktene fra møtenotatene bekrefter fortsettelsen: transkribere resten av workshopen, vurdere samarbeid med Deik om medlemskap og helhetlig tilbud, og utforske masterclasses og kurs for fotointeresserte.

## Sitatbank

### Innsikt fra interessentintervjuene

«For [én] handler det om easy access – at det bare er å gå inn, få hindringer, ikke noe styr med billetter. Elsker foto, men hverdagen må slippe meg inn uten friksjon.» – fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

«Lene sier at hun sjelden drar et sted bare for kunsten. Det blir gjerne en opplevelse og en god middag i ett. En kjapp tur innom før vi setter oss til bords.» – fasilitator fra Kvikk, gjengir intervjuobjekt

«Det er ikke en naturlig start på dagen min å oppsøke en kunstinstitusjon. Jeg drar hvis noen tar meg med, eller hvis jeg faktisk vet at det skjer noe der.» – «Morten», intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Altfor ofte er sånne steder kjedelige å [henge på]. Jeg vil bli inspirert og gjøre noe utenom det vanlige.» – 16-åring, intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Det hun savner er et ekte samlingspunkt for fotokultur, et bredere opplevelsessted.» – om «Camilla», intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Jeg tror det skjer masse bra og interessant i Oslo. Jeg får bare aldri vite om det. Det største savnet er ikke flere tilbud, det er at noen forteller meg hva som faktisk er verdt å se.» — «Filip» (32), intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Fotografiska er faktisk noe jeg har tenkt på at jeg savnet i Oslo. Jeg falt fullstendig for det i Sverige.» — intervjuobjekt gjengitt i workshopen

«Da falt jeg for Fotografiska som konsept og som sted. Og nå har jeg lyst til å dra tilbake for det jeg opplevde.» — intervjuobjekt gjengitt i workshopen

## Perspektiv som idé

«Fotografi er noe som deler perspektiver.» — fasilitator fra Kvikk

«Du får se det noen andre så [...] gjennom det perspektivet som fotografen ønsket å dele.» — fasilitator fra Kvikk

«De fleste sier ja, der er det blitt eksponert mest for foto — på Instagram. Hvorfor det da? Jo, for at vi får se inn i andres liv.» — fasilitator fra Kvikk

«På samme måte har også Fotografiska et ansvar, og tar et ansvar, for å sette noe i et perspektiv. Velge ut biter som skal settes sammen til en samling, til en utstilling.» — fasilitator fra Kvikk

«Hvis du tenker at de fleste skal kjenne at de "like it", så er det noen som skal kjenne "love it". Og så må vi treffe de der som skal "gotta have it", som kan være de der foregangerne som drar med seg resten inn dørene.» — fasilitator fra Kvikk

## Målgrupper og personas

«Ane synes at Are er en veldig kul kar, men hun lurer litt på hvor kulturinteressert han er, så [hun] vil invitere ham med på Fotografiska [og Deik].» — deltaker i workshopen

«Kjell som jobber i UD [...] har fått en diplomat som gjest og lurer på hvordan han skal vise Oslo i løpet av en lunsj.» — deltaker i workshopen

«Terre og Jon, som er på storbytur i Oslo og synes det er kjempedigg med et museum som ikke tar fire timer å runde.» — deltaker i workshopen

«De elsker at det er always on. De er en sånn creative crowd [...] et cool place der de kan danse til klokka 22 før de går ut og videre på byen på fredag.» — deltaker i workshopen, om «Ole fra Gambia»

«Det bare føles lett å dra til Fotografiska. [...] Den gruppa tror jeg er ganske klar for å bli [verdsatt].» — deltaker i workshopen, om «no-first-gruppa»

«Hun leser ikke kulturseksjonene i avisen [...] men hun ønsker en sosial reputasjon. [...] Hun kjøper plakater. Når folk kommer hjem til henne, så ser de at Kari har vært der.» — deltaker i workshopen, om «Kari Kulturell»

«Vi identifiserte veldig tidlig at hvis vi prater med den [gruppen], så prater vi med mange flere.» — deltaker i workshopen, om trendsetterne

«Vi endte opp med at det er mye viktigere å prate med Martine og Ulf, som [gjør] at alle andre kommer.» — deltaker i workshopen

«De legitimerer hele stedet ved at de tunge, alvorlige samtalerne også finner sted i en flashy kontekst – men det er faktisk innhold som er seriøst.» – deltaker i workshopen, om nyhetsfotografer og journalister

«Kamera- eller fotointeresserte, de må vi også på en eller annen måte ta inn og [gi] relevans – masterclasses [...] den kunnskapspåfyllingen som den gjengse ikke-profesjonelle fotografen har innmari lyst på.» – deltaker i workshopen

«Så kunne vi lære folk å ta bedre bilder på Instagram og ha en plattform med tusen mennesker som har lyst til å vise frem det de driver med.» – deltaker i workshopen

## Friends of the brand og den visuelle opplevelsen

«Du går fra å være ambassadør for et brand – som koster egentlig ganske mye penger – til å bli friends of the brand.» – deltaker i workshopen

«Tidlig med The Thief så hadde vi ikke penger [...] Men alle som var kule fotografer fikk innpass, bare vi fikk tillatelse til å bruke alle bildene. Og det gjorde at bildebanken ble kjempestor [...] plutselig var det folk fra Nederland og Kina og overalt.» – deltaker i workshopen

«Det er akkurat det kvalitetsstempelen de får i den delingen [...] En stor ting for dem, og en stor ting som også skaper ringvirkninger for aktualiteten til stedet.» – deltaker i workshopen

«Det bare flokket mennesker til butikken for å ta bilder av seg selv i det speilet. Og så kjøpte de noe annet. Men de ville ha den visuelle opplevelsen.» – deltaker i workshopen

«Det trenger ikke alltid være den svære utstillingen — det kan være det ene bildet du bare har lyst til å se og ta et bilde av.» — deltaker i workshopen

## Hvorfor Fotografiska Oslo eksisterer

«Symbolikken mellom regjeringskvartalet og Fotografiska er veldig relevant. At vi har en stemme, at vi er med i debatten.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Det å gjøre fotografiet relevant og sende fotografiet inn i å fortelle tematikker, debatter, inn i kulturen — det må liksom være ambisjonen vår.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Byen trenger alltid utfordreren til det etablerte, og rebellen. [...] Vi kontrasterer det museale, det offentlige, det korrekte.» — deltaker i workshopen

«Foto fortjener en større plass i det offentlige rommet fordi det har endt opp med å ta så stor plass i det private rommet — så kunsten er å finne riktig bro mellom de to.» — deltaker i workshopen

«Det med Munch og Nasjonalmuseet, det er så veldig norsk [...] Du får ikke noe mer norsk enn det. [...] Det passer så bra å ha en arena og et nytt museum som trekker det internasjonale inn til Oslo.» — deltaker i workshopen

«Fotografi som samtidsspråk — at dette er vårt språk i vår tid.» — deltaker i workshopen

«Arven ligger jo i bygget, men vi trenger ikke å rote i den veldig gamle arven hele tiden.» — deltaker i workshopen

«Verdens mest åpne museum [...] bidra til å gi mening, skape fellesskap med fotografi som gir ny kunnskap, bekrefter, beriker [og] berører.» — deltaker i workshopen

«Se og forstå verden gjennom andres liv, og oppdage at verden er større og mer annerledes enn du trodde. Og et sted som kan tukle med følelsene dine.» — deltaker i workshopen

«[Serrano], og Ku Klux Klan, og den svarte unge gutten som henger i et tre og har blitt lynsjet. Det har [sittet] i kroppen min ganske lenge. Jeg får nesten frysninger når jeg tenker på det nå.» — deltaker i workshopen

«Hvis du klarer å tiltrekke deg folk som søker etter en følelse — som blir ubalansert i noen timer — så kan det være ganske bra.» — deltaker i workshopen

«Om vi skal bygge noe helt annet om fem år, så er det bare fett — for da har vi gjort det fordi det fungerer.» — deltaker i workshopen

«Vi er private og kommersielle [...] vi er inkluderende og lettbente mot vanskelig og tungt, vi er åpent til sent og de andre stenger klokken fire.» — deltaker i workshopen

## Etterlatt inntrykk

«Vi begynner med wow, selvfølgelig — så gøy det var å se foto på veggen og ikke på telefonen.» — deltaker i workshopen

«Jeg kom for noe, og så fikk jeg noe mer.» — deltaker i workshopen

«Det er ikke alt du skjønner, men du føler deg litt smart. Du tar noen av referansene — vi liker å føle oss litt smarte.» — deltaker i workshopen

«Terskelen er lav, men nivået er høyt. [...] Man kommer ut og tenker bare: shit, dette var bra.» — deltaker i workshopen

«Jeg elsker følelsen av life less ordinary. [...] Fuck, dette har jeg aldri opplevd før.» — deltaker i workshopen

«Du kom for én ting, men du ble for tre.» — deltaker i workshopen

«Du har noe å fortelle i kantina, eller du har noe å fortelle hjemme rundt middagsbordet.» — deltaker i workshopen

«Skitt, jeg burde kjøpe meg et kamera.» — deltaker i workshopen

«Vi kan ikke vente til morgenen.» — deltaker i workshopen

«Det skal ikke være platt, det skal ikke være uinteressant [...] Skal heller ikke være uforståelig.» — deltaker i workshopen

«[Ikke] eye candy, friksjonsfritt, likegyldighet, en poster parade.» — deltaker i workshopen

«McDonalds-kunst [...] du vet alltid hva du får. Men det er det [vi] ikke [vil]. Går du på Fotografiska, så [skal] det alltid [kunne] overraske.» — deltaker i workshopen

«[Ikke bli] enda enorstue hvor det skal bli babyyoga og hele den pakka.» — deltaker i workshopen

«Å ikke bli KulturNorge sitt svar på Egon.» — deltaker i workshopen

«Jeg tror ikke vi skal være så redde for at vi er en internasjonal merkevare.» — deltaker i workshopen

## Relevans, agenda og overraskelse

«I dagens støy er det ekstremt vanskelig å komme igjennom den støyen uten å bruke penger på det. Det er ikke sånn lenger at du bare kan ta posisjonen din og hvile der en liten stund.» — deltaker i workshopen

«Hva blir vårt overraskelsesmoment — i provokasjon eller [u]korrekthet? For det er nesten den planken vi har til å komme gjennom den støyen. [...] Vi har ikke 60 mennesker og lange budsjetter.» — deltaker i workshopen

«De øyeblikkene man ser at dette er et kulturelt øyeblikk som er så viktig at man [må] inn — så sier man: OK, der investerer vi. Der går vi hardt inn nå.» — deltaker i workshopen

«Noen ganger legger tingene som skjer i samfunnet seg på et sånt nivå at man sier: OK, da må vi sette en agenda.» — deltaker i workshopen

## Tone, stemme og posisjonering

«Vi skal snakke til folk som syns det er veldig kjedelig å gå på museer.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Veldig mange oppfatter det som elitistisk. [...] Mens fotografiet har en mye bredere appell.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«En kulturell rebell. At vi viser at vi er i opposisjon til de andre.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Vi er rebellen, så vi er litt vågale, og vi kan tillate oss å prate med utestemme.»  
— deltaker i workshopen

«Vi snakker med bilder, men vi snakker ikke i bilder.» — deltaker i workshopen

«Modig, energisk, provoserende, relevant, ekstrovert [...] Smart, men ikke besteviser.» — deltaker i workshopen

«Jeg synes det blir litt for perfekt, så jeg synes ikke de er så modige. Derfor håper jeg at Fotografiska Oslo er mye mer modig.» — deltaker i workshopen

«Man skal holde en flanke åpen. [...] Ingenting skjer i midtrabatten.» — deltaker i workshopen

«Folkelig, men det er ikke tullete eller useriøst — det er fortsatt seriøst, og det er en kvalitet ved det.» — deltaker i workshopen

«Hvis det skal være kult, så må det gjøres med en finesse eller en eleganse som gjør at det ikke blir platt.» — deltaker i workshopen

«Ikke over-explaining, men la det være litt rom i språket for refleksjon.» — deltaker i workshopen

«Bold, loud and cool.» — deltaker i workshopen

«Fun and friendly.» — deltaker i workshopen

«Er du nysgjerrig interessert?» — deltaker i workshopen

«Hvis vi snakker om relevans, så tror jeg vi må snakke norsk i våre kanaler.» — deltaker i workshopen

«Vi har [sagt] mindre om hva Fotografiska skal være — men hvem er du? Hvis du er en nysgjerrig person, ja, da er det hit du skal.» — deltaker i workshopen

«"Runners Welcome, Walkers Tolerated" [...] Verdens største brand kunne fint stått i det.» — deltaker i workshopen

«Du skal ikke vurdere oss, vi vurderer deg. Er du nysgjerrig nok?» — deltaker i workshopen

## Konkurrenter og fortrinn

«Jeg tenker umiddelbart at konkurrentene er Netflix, Instagram og feeden — hjemmeaktiviteter.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Den trekanten mellom Munch, Nasjonalmuseet og Fotografiska [...] tror jeg kommer til å bli viktig — at vi får plass der.» — Harald, Fotografiska Oslo-teamet

«Det er telefonen i sofaen som er den aller største konkurrenten for oss her hjemme.» — deltaker i workshopen

«Det vi konkurrerer om er jo folks tid.» — deltaker i workshopen

«Det er en AI-resistent opplevelse.» — deltaker i workshopen

«Her skal man gjøre det motsatte. Her skal man komme i gang og puste.» — deltaker i workshopen

«For at et sted skal bli et sted du vil [komme] tilbake til, så drar du til et sted hvor folkene som [møter] deg er hyggelige.» — deltaker i workshopen

«Jeg aner jo ikke om det er tusen mennesker inne [eller] ingen mennesker inne, om det er oppe eller stengt. [...] Du blir nesten hysjet på.» — deltaker i workshopen, om Nasjonalmuseet

«Det vil være sjelen til Fotografiska som må lyse gjennom i alle hjørnene der.» — deltaker i workshopen

«Kan vi snu det til en investering? Kan vi klare å vinne den tiden?» — deltaker i workshopen

«For alle som bor i byen er Fotografiska faktisk et reelt alternativ hver eneste kveld. Det er en tilgjengelighet som er helt annerledes.» — deltaker i workshopen

## Oslo-identitet og det internasjonale

«Berlin har for meg noe subkulturelt [...] mens Stockholm [...] er litt mer sånn dining og Swedish design.» — deltaker i workshopen

«Stockholm blir nesten litt sånn opplevelsespark. [...] Du har bygget, du har maten, du har utstillingen — hele den biten.» — fasilitator fra Kvikk

«En profil som skal både spille på bygget og bydelen, og som skal spille på Oslo [...] samtidig som det skal være unikt nok til at selv om du har vært på Fotografiska i Stockholm eller i Berlin, så har man lyst til å oppleve det som skjer her.» — fasilitator fra Kvikk

«Hvilken posisjon kan man ta som Nordens fotoaktør? [...] Hvor mye er det Norden i Europa, eller Norden i Norge?» — deltaker i workshopen

## Implikasjoner for Fotografiska Oslo

### Posisjonering

- **Bygg plattformen rundt «perspektiv».** Ideen om at fotografi deler perspektiver — og at Fotografiska setter i perspektiv — ble lansert av Kvikk i innledningen som foreløpig hypotese, og ble deretter plukket opp og bygget videre på av flere deltakere gjennom dagen (Møllersamlingens temaer, journalistsporet, omvendt psykologi). Den binder sammen Instagram-generasjonen, familiealbumet og kunstfotografiet (jf. funnene om perspektiv som kjerneidé og «se inn i andres liv») — men tilslutningen må leses i lys av at hypotesen ble presentert av fasilitatorene før øvelsene startet.
- **Ta rebellposisjonen eksplisitt.** Kontrastene til det etablerte museums-Norge (privat/kommersiell, lettbent, åpent sent, internasjonal, med utestemme) er både reelle og kommuniserbare. Posisjonen «kulturell rebell og utfordrer» bør gjennomsyre alt fra programråd til pressemeldinger — og krever samtidig disiplin: relevans koster, og overraskelse/provokasjon er hovedvåpenet når budsjettene er små.
- **Bruk beliggenheten som symbol.** Naboskapet til regjeringskvartalet gir en unik mulighet til å være «en stemme i debatten» — en aktør som responderer på og setter agenda i samfunnsøyeblikk. Dette skiller Oslo-huset fra Stockholm (opplevelsespark) og Berlin (subkultur).
- **Ikke overspill det norske.** Workshopen var tydelig på at norsk/samisk identitet ikke skal tvinges inn — Fotografiska kan trygt være internasjonal merkevare i Oslo. Den nordiske posisjonen («Nordens fotoaktør») står åpen og bør avklares i plattformen.

### Kommunikasjon

- **Tone:** bold, loud and cool + fun and friendly; modig, energisk, provoserende, relevant; smart men ikke besteviser; leken men presis. «Snakke med bilder, ikke i bilder» og «i øyehøyde» bør inn som eksplisitte skriveregler.
- **Norsk som hovedregel i egne kanaler** for relevans og nærhet, med pragmatisk veksling (flyplass, internasjonale flater) og tospråklig visuelt uttrykk.
- **Design for engasjement, ikke helgardering:** still åpne spørsmål, la flanker stå åpne, unngå «ifs and buts» — «ingenting skjer i midtrabatten». Vurder omvendt psykologi som signaturgrep («Er du nysgjerrig nok?» / «Du skal ikke vurdere oss, vi vurderer deg»), med bevissthet om Nike-eksempelets risiko.
- **Løs synlighetsproblemet Filip pekte på:** den største konkurrenten om oppmerksomhet er ikke andre tilbud, men mangelen på noen som forteller folk hva som er verdt å se. Fotografiska kan ta rollen som kurator av byens visuelle oppmerksomhet — og må uansett investere i synlighet der folk faktisk er (jf. flyplass-observasjonen og 20 %/12,5 % kjennskap).

### Program

- **Programmer for trendsetterne først.** Martine/Ulf-logikken tilsier at kuraterte, kule øyeblikk for «gotta have it»-gruppen er den mest effektive veien til «no-first-grupper», Kari Kulturell og bredden.

- **Etabler «friends of the brand»** etter The Thief-modellen: gi fotografer innpass og kreditt mot bruksrett — billig, autentisk og spredningssterkt, og direkte koblet til perspektiv-ideen.
- **Dyrk «det ene bildet».** Faste, fotograferbare attraksjonspunkter og små, raske formater (pop-ups, enkeltverk, diskusjoner) gir delbarhet og gjenbesøk uten storutstillingens kostnad — og muliggjør agiliteten som skal til for å treffe kulturelle øyeblikk.
- **Bygg kunnskapssporet:** masterclasses og kurs for «Kåre Kamera» og mobilfotografene er både inntekt, fellesskap og rekruttering («tusen kunder» + venner og familie) — allerede notert som handlingspunkt.
- **Vurder nyhets-/dokumentarfoto som Oslo-krydder:** krigs- og nyhetsfotografi legitimerer stedet faglig, kobler til Oslos humanitære identitet og gir de «tunge samtalene» et hjem i en flashy kontekst.
- **Familieprogrammering i helgene** som svar på barneidretts- og «noe å finne på i helgen»-konkurransen.

## Drift og gjesteopplevelse

- **Ansett og tren vertskap som konkurransefortrinn.** Smilende folk i døra — den bevisste antitesen til vakter og hysjing — ble utpekt som avgjørende for gjenbesøk; «sjelen til Fotografiska må lyse gjennom i alle hjørner».
- **Bruk åpningstidene aktivt i markedsføringen:** Fotografiska er — i motsetning til de øvrige store museene — et museum som er et reelt kveldsalternativ «hver eneste kveld»; dette bør bli en bærende budskapslinje, sammen med «kom for én ting, bli for tre».
- **Avklar Deik-forholdet:** medlemskap som gir tilgang til hele huset gjør intern konkurranse («hvilken dør går du inn?») om til samlet fortrinn — notert som eget handlingspunkt.
- **Posisjonér mot skjermen, ikke mot museene:** den «AI-resistente», analoge opplevelsen som får folk til å puste er motgiften mot Netflix/feeden; mot Munch og Nasjonalmuseet er strategien samarbeid og en plass i «trekanten» — inkludert topplistene for turister.

---

## Metodenotat

Denne gjengivelsen bygger på en maskingenerert transkripsjon av workshopen 26. mai 2026 (ca. 88 000 tegn) samt AI-generert møtesammendrag fra teamets Notion-arkiv. Følgende forbehold gjelder:

- **Talerattribusjon:** Transkripsjonen har verken talermarkering eller tidsstempler. Sitater er derfor attribuert til «deltaker i workshopen», med unntak av (a) passasjer der Harald eksplisitt inviteres til å svare umiddelbart før utsagnet, og (b) fasiliteringsspråk (øvelsesinstruksjoner, introduksjon, avslutning) som ut fra kontekst tilhører Kvik (Marcus og/eller Vegard — de to kan ikke skilles fra hverandre i materialet). Enkelte navn nevnt i samtalen (Siri, Jane/Janne, Andreas, Jakob, Camilla m.fl.) lar seg ikke sikkert knytte til deltakerlisten og er kun gjengitt der de omtales.
- **Transkripsjonskvalitet:** Opptaket inneholder betydelig støy og feiltranskribering (f.eks. «worship» for workshop, «Zoom» der museet trolig menes, fordreide egnenavn som «Ulf Urban», «Astrofan» og «Esben Rasmussen», og et autotekst-artefakt, «Teksting av Nicolai Winther» / «Undertekster av Ai-Media», midt i teksten). Åpenbare feiltranskriberinger er varsomt rettet i sitatene der meningen er utvetydig; ord innsatt eller endret ved rimelig tolkning står i klammer [slik], og usikre passasjer er utelatt med [...]. I noen få sitater er en åpenbart feiltranskribert negasjon rettet mot kontekst og møtesammendrag (f.eks. transkripsjonens «du må ikke hele tiden overraske» og «at det ikke er åpent sent»); disse inngrepene er markert med klammer eller [...] i teksten. I ett sitat — «Jeg tror [ikke] vi [skal] være redde for å gjøre Fotografiska til noe annet enn det er i dag» — er negasjonen innsatt ved

tolkning av konteksten (transkripsjonen sier ordrett «jeg tror vi er redde»); den påfølgende setningen («så er det bare fett») støtter tolkningen.

- **Språkvask:** Sitater er lett språkvasket (fyllord, stamming, doble ord og åpenbare feil fjernet) uten endring av mening, tone eller innhold. Utelatelser midt i sitat er markert med [...]. Utsagn fra ulike steder i samtalen er ikke limt sammen.
- **Dekning:** Opptaket løp fra før workshopstart — transkripsjonen inneholder hele åpningen (kaffelogistikk, introduksjon, intervjugjennomgang og målgruppeøvelsen) samt avslutningen («syv minutter over tiden»). Et stykke ut i dagen ba fasilitator eksplisitt om samtykke til å ta opp og transkribere resten av samtalen («Nå har jeg glemt å si det, men jeg gjør det»), med tilbud om å slette det som allerede var sagt. Enkelte partier er likevel tynt dokumentert: under individuelle skrive- og parøvelser inneholder transkripsjonen hull og autotekst-artefakter, og handlingspunktet «transkribere resten av workshopen» indikerer at transkripsjonen ikke dekker hele opptaket. Konkurransøvelsens individuelle del er eksempelvis knapt dokumentert før plenumsrunden.
- **Rekkefølge og mulig priming:** Perspektiv-hypotesen ble presentert av fasilitatorene i innledningen, før noen øvelse var gjennomført. At flere deltakere senere plukket opp og bygde videre på ideen, må leses i lys av dette.
- **Intervjusitater:** Sitater tilskrevet «Lene», «Morten», «Camilla», «Filip» m.fl. er intervjuobjekters utsagn *gjengitt av fasilitator i workshopen*, ikke direkte opptak av intervjuene. Navn brukt i målgruppeøvelsen (Terre, Jon, Ole, Ulf Urban, Martine, Ane, Are, Arne, Cathrine, Kjell, Kari, Kåre, Chelsea37, Frank/Frida) er fiktive personar, ikke virkelige personer eller deltakere.
- **Notion-notater:** Notatfeltet i kildesystemet var tomt; sammendraget derfra er kun brukt som støtte til strukturering, aldri som kilde til sitater.

\*Betegnelsen «Deik» følger transkripsjonens skrivemåte og viser til søsterkonseptet/huset Fotografiska deler bygget med; skrivemåten kan være en feiltranskribering. «Astrofan» og enkelte andre egennavn gjengis slik de fremstår i transkripsjonen.