

Afrapportering vedr. Kunst- og kulturlederuddannelse (pulje 5)

J.nr. 2010-7.42.07-0008

AFRAPPORTERING

Kunst og kulturlederuddannelse som værktøj til et stimulerende læringsmiljø og bedre formidling.

BAGGRUND

Leder af Børn & Unge-enheden (herefter B&U), Marianne Grymer Bargeman, har gennemført en diplomuddannelse i kunst- og kulturledelse ved Scenekunstens Udviklingscenter. Ønsket med uddannelsen var at styrke museets strategiske arbejde med børn, unge og formidling ved at skabe bedre rammer om læring. Et gennemgående spørgsmål har været, hvordan vi tilrettelægger processer, der øger sandsynligheden for, at læring finder sted og hvordan vi kan tænke det hele ind i en organisatorisk sammenhæng og hverdag. En uddannelse, som den ansøgte, øger de ledelsesmæssige kompetencer på SMK i forhold til at arbejde med læring, hvad enten det drejer sig om personaleledelse, udstillingstilrettelæggelse eller budgettering.

UDDANNELSEN

Scenekunstens Udviklingscenter og UCSJ udbyder en relevant diplomuddannelse med fokus på de nyeste professionelle ledelses-, økonomi- og markedsføringsredskaber indenfor det kunstneriske og kulturelle fagområde. Kunst- og kulturlederuddannelsen er tilrettelagt, så de studerende i videst mulige omfang inddrager egen praksis, samt opbygger et bredt netværk på tværs af kunstneriske og kulturelle institutioner. Med uddannelsen får deltagerne mulighed for at arbejde reflekteret med egen praksis i et teoretisk perspektiv over en periode på to et halvt år.

Listen nedenfor giver indtryk af enhedslederens arbejde med, og udbytte af, uddannelsens forskellige gennemførte moduler:

Modul 1 & 2: Det personlige lederskab.

Formålet med de første moduler var at skærpe den studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af det professionelle lederskabs forskellige ledelseskompetencer og ledelsesidentiteter i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer. Der blev arbejdet på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelsesteorier, strategier og metoder til belysning af det professionelle lederskab. Hensigten hermed var at udvikle de studerendes forståelse for, og refleksioner af, hvordan forskellige ledelsesteoretiske tilgange har betydning for iagttagelse og konstituering af forskellige forståelser af det professionelle lederskab og dets praksisformer i relation til den helhed, som lederen/den studerende er en del af. Afsættet var i videst muligt omfang problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation. Modulerne gav stof til refleksion og mulighed for at forankre læring og udvikling i egen praksis.

Leder af B&U fokuserede på, hvilken adfærd, det kræver af en leder af kunne agere i en foranderlig verden, og hvad det kræver, at være leder af en enhed, der spænder over kreative anarkister, nyuddannede perfektionister, timeansatte omvisere og undervisere og frivillige unge. Opgaverne fokuserede bl.a. på møder som en typisk scene for ledelse. Hvordan øges sandsynligheden for at møder ikke forbliver et

Statens Museum for
Kunst
Formidlingsafdelingen
E
marianne.bargeman@sm
k.dk
T +45 3374 8541

Sølvgade 48-50
DK-1307 København K
SE-Nr. DK63310417
T +45 3374 8494

katalog over mere eller mindre hensigtsmæssige rutiner (i værste fald iscenesat ligegyldighed) men derimod skaber ramme om meningsfulde og lærende relationer. I dette arbejde skete en øget bevidsthed om de narrativer, vi konstant konstruerer og dekonstruerer.

Modul 3 & 4: Ledelse og medarbejdere

Formålet med modulet var at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af det dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes, som skabt af og som medskabende for organisatoriske processer og udviklingsmuligheder i egen organisation.

Modulet øgede de studerendes kompetencer i forhold til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan forskellige ledelsesmæssige forståelser og håndteringer af organisationens menneskelige ressourcer skaber vilkår og muligheder for individuel og organisatorisk læring og kompetenceudvikling.

Leder af B&U havde særligt fokus på hvordan fællesmængderne med fordel kan udvides og forlænges. Til dette arbejde blev der arbejdet med nye procesværktøjer, der styrker arbejdet med kompetenceudvikling og relationsopbygning hos medarbejdere. Den årlige medarbejderudviklingssamtale blev forbedret ligesom den blev suppleret med en TUS (teamudviklingssamtale).

Modul 5 & 6: Ledelse og organisation.

Formålet med modulet var at skærpe opmærksomheden omkring og forståelse af interne og eksterne organisatoriske relationers betydning for, og sammenhæng med, ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag i egen organisation. Gennem iagttagelser og refleksioner af forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og -koncepter (og dermed forbundne ledelsesdiskurser) øgedes forståelsen af hvordan organisationer, kan/ville kunne ordne sit forhold til sig selv og sin omverden i forskellige strukturelle, kulturelle og processuelle perspektiver.

Leder af B&U undersøgte bl.a., hvordan det er muligt at skabe et større handlerum i forhold til at lave nytænkende udstillinger for især børn og hvordan læring med fordel kan sættes i centrum for både udstilling og organisatoriske forandringsprocesser. Ved at sætte læringsaspektet i centrum, og ved at trække læring i en anden retning end kun undervisning, blev det synligt, at alting kan og skal bidrage til læring. Organisatoriske læreprocesser var også afsættet for at se nærmere på, hvordan man organisatorisk kan skabe bedre rammer for modtagelsen på SMK. Et centralt spørgsmål her var hvordan omverdenens opfattelse af SMK kan blive relevant for museets interne læreprocesser. I forbindelse med dette arbejde blev leder af B&U også ansvarlig for museets informationsmedarbejdere, som er placeret i museets forhal.

Modul 7: Økonomisk ledelse.

I dette modul blev der arbejdet med analyse, refleksion og håndtering af økonomisk ledelse i en dynamisk vekselvirkning mellem teori og praksis. Modulet øgede forståelsen for økonomi som strategisk redskab i ledelsesarbejde og gav leder af B&U anledning til at overveje, hvordan hun laver budgetter og hvilken hensigtsmæssig form, en budgetopfølgning kunne have. Modulet resulterede i at enhedens budgettering nu fungerer som et centralt planlægnings-, styrings- og ledelsesværktøj, idet budgetterne nu fremmer samarbejde modsat den tidligere silokultur.

Modul 8: Ledelse og oplevelsesøkonomi.

Modulet gav indsigt i oplevelsesøkonomiens karakteristika samt de forhold, der er væsentlige for ledelse, planlægning og gennemførelse inden for den oplevelsesøkonomiske kontekst. Det blev tydeligt, at oplevelsesøkonomi er et bredt forgrenet forskningsfelt, som strækker sig fra markedsføring til forandringsøkonomi. Leder af B&U så nærmere på museets omvisningspraksis og på, hvilke nye muligheder oplevelsesøkonomien åbner for museet i et større perspektiv. Modulet var medvirkende til, at vi ændrede praksis, så rekvirenten/gruppen i højere grad kunne komme til at optræde på en personligt relevant måde i det sociale rum, som er museets. Den oplevelsesøkonomiske forståelsesramme hjalp med at folde rekvirentens perspektiv ud og tænke udefra og ind.

Modul 9: Ledelse og globalisering.

I dette modul var der fokus på hvilke betydninger globale tendenser har for organisationen, og hvordan globalisering kan bruges som perspektiv til at forstå de udfordringer, kulturorganisationer møder. I dette modul valgte leder af B&U at undersøge, hvad man får øje på, hvis man kigger på rekruttering i et globalt perspektiv. Det fik konkret betydning for et stillingsopslag.

Modul 10: Afgangprojekt.

Projektet var en afhandling, der undersøgte, hvordan man kan honorere kravet om mange og målbare resultater på den ene side (kultur som god forretning) og spørgsmålet om, hvordan man skaber gode rammer for kreativitet og udvikling på den anden side (kultur som vækstmotor). Kravet om målbare resultater hænger bl.a. sammen med New Public Management (NPM), der har præget den offentlige sektor siden 1980'erne. Som følge af bl.a. globaliseringen er der dog sket enorme ændringer i samfundet siden. Ændringer, som sætter delt ejerskab, adgang og fællesskaber i centrum, udfordrer derfor også den måde vi tænker kultur, kulturinstitutioner og publikum på. New Public Leadership (NPL) er et af de nye begreber, som forsøger at rammesætte de udfordringer vi står midt i. Hvor NPM står for *counting what can be counted* siger NPL *counting what counts*. Opgaven diskuterer, hvad der tæller, og hvordan man kan tænke mere kommercielt uden at det er kompromitterende for museets kernekompetencer. Et af afhandlingens nedslagspunkter handler om, hvordan man kan gøre omverdens opfattelse og oplevelse af SMK relevant for museets interne lærerprocesser.

ERFARING OG VIDENDELING:

Uddannelsen har givet enhedslederen rum til at reflektere over langsigtede, strategiske mål ligesom uddannelsen har udfordret daglig praksis. Koblingen mellem teori og praksis har betydet, at hver modul konkret har ændret på arbejdsgange og rutiner og kvalificeret beslutninger om organisatoriske ændringer. Enhedslederen har fundet en ny faglig identitet som leder, som har givet stadig større mulighedsrum for at præge museet.

Helt konkret har uddannelsen betydet:

- Enhedslederen er blevet ansvarlig for museets syv informationsmedarbejdere (tidligere billetpersonalet). Fokus i dette arbejde er at sikre et større tilbageløb af personalets store viden om vores gæster og deres oplevelse af museet.
- B&U dokumenterer en gang årligt arbejdet med børn og unge i form af en årbog (tidligere eksisterende der ingen form for dokumentation af arbejdet)

- Nyt serviceråd er opstået, som på tværs af hele organisationer sørger for at reagere på vores gæsters respons på www.smk.dk, TripAdvisor, kommentarkort etc.
- Ny type B&U udstilling er skabt, hvor rammen om læring er mere central end tidligere, hvilket bl.a. kommer til udtryk i rumdesignet.
- Gentænkning af både offentlige og private omvisninger for at sikre en større personlig og samfundsmæssig relevans
- Større fokus på et integreret, lærende element i hverdagen og på de partnerskaber, vi etablerer.
- Aktiv rolle i brandarbejdet som formand for projekt Modtagelsen
- Anden og mere transparent budgettering, som udover finansielle mål også rummer brugerperspektivet samt interne processer og muligheden for læring og udvikling.

Venlig hilsen

Marianne G. Bargeman
Leder af Børn & Unge-enheden