

**01.06.2015**

Kandidatspeciale 10. Semester - Aalborg Universitet - DK

Stud. Mag. i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

**IKKE FORTROLIG**

Karin Seisbøll Vedel

Studie Nr. 20131241

Vejleder: Lone Krogh

Tegn 180.243 inklusive mellemrum: 75 sider. Normalsider: 74

**RELATIONELT LEDERSKAB  
I KULTURSEKTOREN  
OG  
KULTURINSTITUTIONERNES  
ROLLE SOM KATALYSATOR  
FOR  
URBAN UDVIKLING  
OG  
SOCIAL INKLUSION**

# Indholdsfortegnelse

---

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Introduktion, formål og afgrænsning af genstandsfelt</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Problemformulering</b> .....	<b>9</b>
2.1 Et kort overblik over projektets kronologi.....	10
<b>3. Videnskabsteoretisk position</b> .....	<b>10</b>
3.1 Valg af de 3 cases og deres anvendelse i denne undersøgelse .....	13
3.2 Min rolle som fagprofessionel, studerende og praksisforsker i eget felt.....	15
<b>4. Metode: Casebeskrivelser – kontekst, roller og positioner</b> .....	<b>17</b>
4.1 Case 1: 3 måneders praksisophold i Bruxelles og NewcastleGateshead, UK.....	17
4.2 Case 2: Deltagelse i 2 dages workshop i Sheffield, UK.....	20
4.3 Case 3: Deltagelse i inspirationsdag i Aarhus – opfølgende interview .....	22
<b>5 Metode: Dataindsamling</b> .....	<b>24</b>
5.1 Dataindsamling Case 1: Konferencedesign målrettet 200 ledere fra kultursektoren i Europa ...	24
5.2 Design af interaktive workshops:.....	27
5.2 Proces-strukturering og evaluering.....	31
5.3 Evalueringens resultater og anvendelsen i denne undersøgelse .....	32
5.4 Dataindsamling, case 2: Regionalteatret i Sheffield, UK. ....	34
5.5 Dataindsamling case 3: Musikteatret i København .....	34
5.6 Dataindsamling, Opsummering .....	37
<b>6 Teoretiske begreber til anvendelse i analysen</b> .....	<b>38</b>
6.1 Meningsforhandling – deltagelse – tingsliggørelse .....	38
6.1.1 Legitim perifer deltagelse - fuld deltagelse.....	38
6.2 Kompetencebegrebet i et situeret perspektiv .....	39
6.3 Ledelsespsykologi, værdier og magt i et situeret perspektiv .....	39
6.4 Engagement – fantasi - indordning .....	40
6.5 Gensidigt engagement – fælles virksomhed – fælles repertoire .....	41

6.6 Praksis som forbindelser .....	41
6.6 Kulturel forståelse som interkulturel kompetence, kulturelle identiteter og interkulturel kommunikation .....	42
<b>7 Præsentation af empiri .....</b>	<b>43</b>
7.1 Gentagelse af problemformulering som bagvedliggende referenceramme .....	43
<b>7.2 200 europæiske kulturlederes tanker i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren. .</b>	<b>44</b>
7.21 Ledelse og organisation, interne praksisfællesskaber .....	44
7.22 Konstellationer af praksisfællesskaber i kultursektoren .....	46
7.23 Konstellationer af eksterne praksisfællesskaber .....	46
<b>7.3 Regionalteatret i Sheffield, UK .....</b>	<b>48</b>
7.31 Ledelse og organisation .....	48
7.32 Interne konstellationer af praksisfællesskaber .....	49
7.33 Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber .....	50
7.34 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer .....	51
<b>7.4 Musikteatret i København .....</b>	<b>52</b>
7.41 Ledelse og organisation .....	52
7.42 Interne konstellationer af praksisfællesskaber .....	53
7.43 Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber .....	54
7.44 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer .....	55
<b>8 Analyse .....</b>	<b>56</b>
<b>8.1 Analyse af problemformuleringens 1. underspørgsmål .....</b>	<b>56</b>
8.12 200 europæiske kulturlederes tanker omkring den interne og eksterne organisatoriske forandring i forbindelse paradigmeskiftet .....	56
8.14 Brobygning til civilsamfundet .....	59
<b>8.2 Analyse af problemformuleringens 2. underspørgsmål .....</b>	<b>61</b>
8.21 Regionalteatret i Sheffield, UK - Organisationsdesign, metoder, og praksisfællesskaber i det klassiske produktionshierarkis ramme .....	61
8.22 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer .....	64
8.23 Musikteatret i København transformering til produktionsselskab - Visioner om organisationsdesign, metoder og praksisfællesskaber .....	65
8.24 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer .....	68

<b>9 Konklusion, kritik og perspektivering .....</b>	<b>70</b>
9.1 Konklusion .....	70
9.2 Kritik af kompetencebegrebet i et situeret perspektiv sat over for Lars Qvortrups kompetencebegreb som kundskabsformer .....	75
9.3 Perspektivering.....	77
<b>Litteraturliste til specialet.....</b>	<b>80</b>
<b>Litteraturliste: Praksisophold 2014 – Bruxelles og NewcastleGateshead UK .....</b>	<b>81</b>
<b>Websites og rapporter:.....</b>	<b>81</b>
<b>Bilag på USB-Key:.....</b>	<b>82</b>
Konferencen i NewcastleGateshead, UK.....	82
Regionalteatret i Sheffield UK.....	82
Musikteatret i København.....	82
Artikler.....	83

## Forord

Dette speciale skal ses i lyset af paradigmeskiftet i kultursektoren og den overordnede interesse, der er omkring kulturinstitutionernes rolle som katalysator for inklusion, identitetsskabelse og som komplement til epistemologisk uddannelse i forbindelse med globaliseringen. Specialet tager afsæt i Jerome Bruner og kulturpsykologien, Lave og Wengers situerede læringsteori samt Wengers teori om praksisfællesskaber.

Formålet med specialet er at undersøge, hvordan kulturinstitutionerne kan være katalysator for inklusion og identitetsskabelse i urban udvikling i arbejdet med at nå specifikt de unge ikke brugere, og hvilke udfordringer det giver i forhold til organiseringen samt de fagprofessionelles kompetencer.

Undersøgelsen er funderet i 3 cases, da jeg har udforsket emnet fra forskellige vinkler i forskellige kontekster og med forskellige roller i praksis både i dansk sammenhæng og på europæisk plan i løbet af 8., 9. og 10. semester.

Case-studierne har alle haft fokus på lederskab, organisationsdesign og metoder, samt hvilke kompetencer der skal til i det øjeblik det kunstneriske projekt bliver til samskabelse. De kunne med fordel være komplementeret af interviews med medarbejdere og ikke-brugere eller en spørgeskemaundersøgelse for at få et overordnet kendskab til udfordringerne omkring emnerne. I stedet har jeg gennem de udvalgte cases taget udgangspunkt i praksis, idet jeg har deltaget som professionel, studerende og praksisforsker i udarbejdelsen af konferencedesign og specifikt design, implementering og evaluering af interaktive workshops målrettet 200 europæiske kulturledere i forbindelse med udfordringerne. Jeg har været deltagende observatør i et 2 dages workshop-forløb målrettet europæiske og danske teaterledere i Sheffield, UK. Sidst har jeg været deltagende observatør i en inspirationsdag i Aarhus målrettet boligsociale medarbejdere, ansatte i kultursektoren samt kommunale og regionale aktører i Danmark, fulgt op af et interview med den kunstneriske - og administrative leder på et teater i København med henblik på at undersøge deres tilgang til udfordringerne.

Jeg vil gerne sige tak til alle mine samarbejdspartnere og kolleger, som har åbnet dørene for min aktive deltagelse i praksis samt alle de ledere, som har bidraget med deres perspektiver og givet mig et større indblik omkring de udfordringer, løsningsmuligheder og kompetencer, der kunne være behov for i forbindelse med paradigmeskiftet.

En varm tak til min vejleder, Lone Krogh, som har givet mig gode og konstruktive inputs i forbindelse med dette speciale.

Alle bilag: 1-20 er vedlagt i en USB-key og er ekspliciteret i litteraturlisten.

## Summary

The objective of this master thesis has been to investigate the paradigm shift in the cultural sector in the light of globalisation and specifically how cultural institutions can function as catalysts for inclusion and identity creation in the efforts to reach young non-users locally and globally, as well as the challenges it offers within the organisation and the professionals' competencies.

The study has been built on the social constructivist paradigm based on cultural psychology and Jerome Bruner (1999), Lave and Wenger's situated learning theory (2003) and Wenger's theory of communities of practice (98/08), as the gathered empirical data represented a pattern of this approach implicitly in the understanding of the paradigm shift in the cultural institutions. The focus of the study has a Danish and European perspective with a starting point in 3 cases, as I have researched the subject from different point of views in different contexts and with different roles as a professional, student and practice-based researcher during 8th, 9th and 10th semester. The three cases must be viewed in the light of the general interest in cultural institutions' role as catalyst for inclusion, identity formation and as a complement to epistemological education in the context of globalisation.

The case studies have all been focusing on leadership, organisational design and methods, but could have, as pointed out by Flyvbjerg (2010), been complemented by interviews of the staff and non-users or a questionnaire in order to get an overall knowledge of the subjects. Instead, I have taken a starting point in practice through the selected cases as I have participated as a professional and student in the preparation of the conference design and specific design, implementation and evaluation of the interactive workshops targeted 200 European cultural leaders in connection with the challenges of the paradigm shift, as a participating observer in a two-day workshop session targeted European and Danish theatre managers and participated in a day of inspiration for residential social workers, employees in the cultural sector, municipal and regional stakeholders in Denmark with follow-up qualitative interviews. These studies have been complemented by statements from existing articles and reports on the subject.

Participation in practice describes a single example of an action and practice in itself is not research, but as Jarvis (2002) explicates, it gives the ability to understand and register information as they occur and observations are less reactive in the efforts to understand human practice. Thus, one can say that it is a special kind of research being a participating observer and actively performing in the processes.

In the analysis of the collected empirical data from the three cases, I have applied Lave and Wenger's situated learning theory (2003) in order to understand the consequences of, how the challenges of the professionals look like and are altered when the cultural institutions open their doors for co-creation with society's young non-users, and learning is defined in interaction with other participants through the language in a common creative process. I applied Jensen (2004/13) as an analytical tool both for communication sequences in the empirical data and her concepts in

the analysis of the professionals' transformation of roles, positions and intercultural skills. I have used Wenger's (98/08) theory of communities of practice with the aim of gaining a more balanced picture of the specific organisational designs and constellations of internal and external communities of practice and how they can be created in continuous meaningful negotiation processes at different levels when the language and communication take centre stage. Furthermore, Wenger (98/08) defines the concept of competence as a social construction where the learning process is defined as the process of legitimate peripheral participation to full participation. I have applied Elmholt, Keller and Tanggaard's (2013) concept of competence in a situated perspective in which competence is viewed as the demarcation between competent and non-competent behaviour in a more result-oriented perspective. I applied Wenger's concepts of practice as connections in order to gain insight into the complexity of the new levels of collaboration and relations. In the creation of the conclusion I used Jensen's (2004) intercultural communication model and her analytical tool: Fix-points with the intention of comparing the analysis from the 3 cases.

Through the analysis of the data obtained from the three cases and the theoretical position, contours and a discourse were outlined of how future organisational models and professional skills could look like at the moment cultural institutions open their doors for co-creation with young people. The entire organisation's set of values and mind-set will thus according to the analysis have to develop a new common repertoire of language, understanding and artefacts in the construction of new learning history (Wenger 98/08). With a tendency for a higher degree of horizontal organisational structure and more self-controlling communities of practice in which the power is decentralised as a joint activity in relations, language and processes. Thus, the ability to speak several languages, intercultural communication and intercultural skills (Jensen 2004/13) in connection with organisational changes could be the focus for professionals, since the analysis shows that both small and large cultural institutions seem to develop in a more horizontal direction and are going to work both transdisciplinary in the cultural sector and cross-sectoral locally with municipalities, educational institutions, NGOs, associations and civilians and with exchange of ideas, knowledge sharing and co-production internationally. With this perspective according to the study, it looks as if there is a need for a both informal and formal education in connection with the paradigm shift. Therefore, I have perspectivated Wenger's (98/08), Elmholt, Kellers and Tanggaard's (2013) concept of competence with Lars Qvortrup's concept of competence in which he divides the concept of competence into 4 forms of knowledge, defined as qualification, competence, creativity and culture as I argue that Qvortrup's (2012) terminology creates a greater level of gradation of the individual skills there might be needed in connection with the paradigm shift and how this might influence the development of the educational programmes.

## 1. Introduktion, formål og afgrænsning af genstandsfelt

Som et resultat af globaliseringen lever vi i dag i et samfund, der er karakteriseret ved kulturel og social diversitet. Med befolkningstilvækst, menneskers mobilitet og digitalisering ændres vores horisonter. Også arbejdslivet udspiller sig i en global kontekst med den konsekvens, at kulturel forståelse og kulturel læsefærdighed har en øget signifikans ikke blot for innovation, men også for identitetsskabelse, social udvikling og som vigtige faktorer for samhørighed på tværs af kulturer både regionalt, nationalt og internationalt ( Osborn, Broadfoot, McNess m. fl.2003:3,5).

Kultur skal i dette projekt defineres dels som aktiviteter relateret til kunst og kulturarv, dels som levevis i et fællesskab og sidst men ikke mindst som katalysator for en dynamisk individuel udviklings- og kultiveringsproces. I FN's resolution *Culture and Sustainable Development* fra dec. 2013 understøttes disse tendenser, hvor der lægges vægt på kultur som en væsentlig bestanddel i menneskelig udvikling og innovation, idet kultur repræsenterer en kilde til identitetsskabelse, inklusion og samhørighed. Desuden beriges *kvalitets-uddannelse med kultur, da kultur transmitterer fælles viden, værdier og færdigheder* (United Cities and Local Governments, 2009:7, UN General Assembly Dec. 2013: 2,5).

Som Illeris (2007:79) pointerer, har globaliseringen og digitaliseringen imidlertid også ført til en øget kompleksitet, hvor tilbud og muligheder er øget markant, og disse omstændigheder har indflydelse på den menneskelige identitet hen imod en større individualisme. Denne individualisme har ifølge Shoshana Fanizzas (2012:18,19) den konsekvens, at borgere stiller anderledes krav om deltagelse og engagement i kunst og kultur, end det var tilfældet tidligere, hvor mange mennesker i dag realiserer deres livsprojekter gennem kultur, medier og kunst. Kunst- og kultur-sektoren er således konfronteret med nye organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer og stor konkurrence, idet store dele af kulturpolitikken i europæisk sammenhæng er født ind i et andet paradigme, der understøtter kunst, kultur og kreativitet som privilegerede positioner (Holden 2006:10/07:11). Imidlertid kan der ses et paradigmeskifte både i Danmark og på europæisk plan hen imod en større inddragelse af og samskabelse med publikum i kunstneriske og kulturelle aktiviteter.

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvorledes kulturinstitutionerne kan være katalysator for inklusion og identitetsskabelse i urban udvikling i arbejdet med at nå specifikt de unge ikke brugere, hvilke udfordringer det giver i forhold til organiseringen og de fagprofessionelles kompetencer. Specialet skal ses i et dansk og europæisk perspektiv, og det urbane skal defineres som en forankring i lokale forhold men med relationer til omverdenen.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske paradigme med afsæt i kulturpsykologien (Jerome Bruner 1999), Lave & Wengers (2003) situerede læringsteori og Wengers (98/08) teori om praksisfællesskaber, da der gennem den indhentede empiri tegnede sig et mønster af, at denne tilgang ligger implicit i forståelsen af paradigmeskiftet i kulturinstitutionerne. Kulturinstitutionerne vil derfor defineres som den designede organisation,



og praksis vil sige den konstellation af praksisser, som giver organisationen liv indadtil og udadtil (Wenger 98/08).

Undersøgelsen og analysen tager afsæt i forskning, der foreligger med reference til ledelsespsykologi, værdier og magt (Elmeholdt, Dauer Keller & Tanggaard, 2013 Elmeholdt & Foghsgaard, 2014) og er desuden funderet i 3 cases, da jeg har udforsket emnet fra forskellige vinkler i forskellige kontekster og med forskellige roller i praksis både i dansk sammenhæng og på europæisk plan i løbet af 8., 9. og 10. semester.

Da empirien til dette speciale på den led er samlet, inden jeg udarbejdede problemformuleringen, skal det ses som en induktiv proces, hvor der igennem mine andre undersøgelser og projekter tegnede sig et billede af både ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i forbindelse med paradigme-skiftet i kultursektoren. De enkelte cases har ikke til formål at medvirke til at skabe en general forståelse af europæiske forhold, men skal her især ses i den kulturelle kontekst, hvori de er udforsket.

De 3 cases skal ses i lyset af den overordnede interesse, der er omkring kulturinstitutionernes rolle som katalysator for inklusion, identitetsskabelse og som komplement til epistemologisk uddannelse i forbindelse med globaliseringen. De 3 cases belyser desuden, hvordan organisationsdesignet og konstellationer af praksisfællesskaber kan se ud internt og eksternt og hvilke ledelsesroller og fagprofessionelle kompetencer, der i så fald skal til. Den ene case repræsenterer 200 europæiske kulturlederes generelle overvejelser i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren. I valget af de 2 andre cases er genstandsfeltet afgrænset yderligere, idet valget af kulturinstitutioner i denne undersøgelse begrænser sig til teaterbranchen. De udvalgte kulturinstitutioner er 2 teatre, der repræsenterer henholdsvis et stort teater beliggende i Sheffield, UK, og et mindre musikteater i København. De 2 teatre kan ikke generalisere og sætte retning for alle kulturinstitutioner, men er et udtryk for de respektive institutioners valg om et socialt engagement i arbejdet at nå de unge, som ikke normalt går i teatret samt med henblik på at skabe samhørighed og bygge bro til uddannelse og arbejdsmarked.

Med denne introduktion og formålet med projektet kommer problemformuleringen til at lyde således:

## **2. Problemformulering**

***Hvordan kan små og store kulturinstitutioners løsningsmodeller tegne konturer af fremtidige organisatoriske modeller og de fagprofessionelle kompetencer, der skal til i det øjeblik, kulturinstitutionerne åbner døre til samskabelse, socialt engagement og inklusion i arbejdet med at nå samfundets unge ikke-brugere både lokalt og globalt?***

- 1) Hvilke generelle etiske, strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer er kulturinstitutionerne stillet over for i forbindelse med paradigmeskiftet og hvilke***

***organiseringer, konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber kunne med fordel sættes i spil lokalt og globalt?***

- 2) *Hvordan kan konkrete organisationsdesigns samt konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber se ud i arbejdet med at nå de unge, og hvilke udfordringer giver det?***

Nedenfor er kronologien og indholdet for denne undersøgelse skitseret. Afsnittet med de anvendte teoretiske begreber til analysen er placeret før præsentationen af empirien for at give en større forståelse og sammenhæng i undersøgelsen.

## **2.1 Et kort overblik over projektets kronologi**

- 1) Videnskabsteoretisk position
- 2) De 3 cases og deres anvendelse i denne undersøgelse
- 3) Min rolle som fagprofessionel, studerende og praksisforsker i eget felt
- 4) Metode: Beskrivelse af de 3 udvalgte cases – kontekst, roller og positioner
- 5) Dataindsamling
- 6) Anvendte teoretiske begreber
- 7) Præsentation af empiri
- 8) Analyse
- 9) Konklusion, kritik og perspektivering

Den videnskabsteoretiske position for dette projekt vil som det første blive ekspliciteret, da denne position har indflydelse på mine teoretiske og empiriske valg samt undersøgelsens resultater.

## **3. Videnskabsteoretisk position**

I det socialkonstruktivistiske perspektiv skabes virkeligheden jævnfør Fuglsang, Olesen og Rasborg (2013:405,407) i sociale konstruktionsprocesser, idet viden og erkendelsen af virkeligheden altid vil være en fortolkning ud fra en specifik position. Socialkonstruktivismens fundamentale spørgsmål er relationen mellem tænkning og virkelighed, og eftersom fortolkningerne er specifikke perspektiver, som den enkelte tillægger virkeligheden, er erkendelsen af virkeligheden ikke blot en refleksion af virkeligheden, men også påvirket og skabt af de individuelle medlemmer i processerne. Fuglsang, Olesen og Rasborg (2013) definerer forandringsperspektivet som en anden central pointe, idet samfundsmæssige fænomener er socialt og historisk skabte og udvikles kontinuerligt. Erkendelse udtrykkes gennem menneskets sprog og handling, og opfattelsen af den menneskelige viden er ikke evig og almengyldig men præget af den historiske og kulturelle kontekst, hvori den opstår. I denne sammenhæng vil afsættet være Jerome Bruner (1999/09) og kulturpsykologien, da dette projekts fokus dels er aktiviteter relateret til kunst og kulturarv, dels som levevis i et fællesskab og dels som katalysator for en dynamisk individuel udviklings- og kultiveringsproces. Bruner definerer (1999/09) kulturpsykologien således:

*”En kulturel psykologis program er ikke at fornægte biologi eller økonomi, men at vise, hvordan menneskets sjæleliv og tilværelse er en afspejling af kultur og historie såvel som biologi og fysiske ressourcer....Til syvende og sidst giver end ikke de stærkeste kausalforklaringer på menneskets tilstand plausibel mening uden at blive fortolket i lyset af den symbolske verden, som udgør den menneskelige kultur ”*

Bruner: 1999/09:125,126

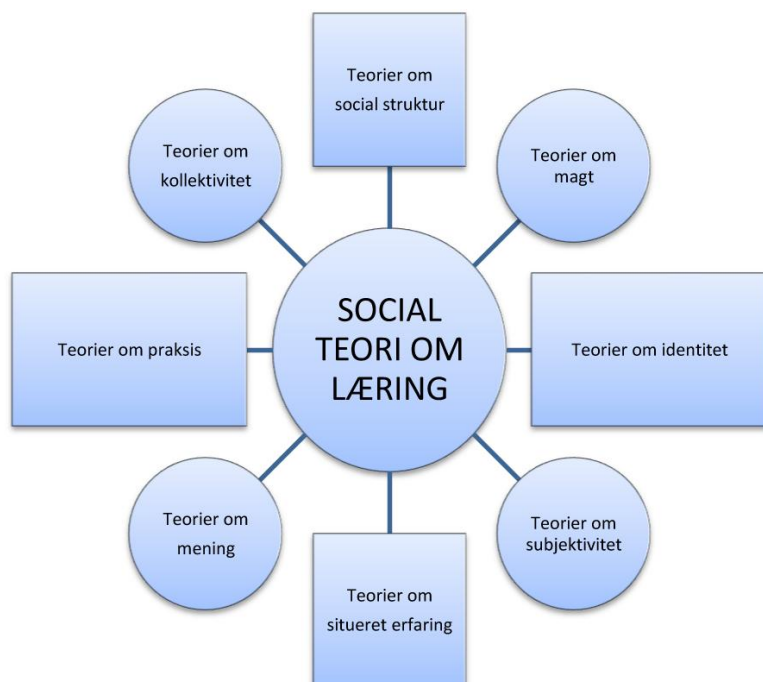
Jeg anvender Lave og Wengers (2003) situerede læringsteori i analysen for at forstå konsekvenserne af, hvorledes de fagprofessionelles udfordringer ser ud og ændres, når kulturinstitutionerne åbner døre til samskabelse med samfundets unge ikke-brugere, og læring genereres som deltagelse i et samspil med andre deltagere via sproget i en fælles meningforhandlings-proces (Wenger 98/08:256). På den led ses læring ikke blot som et epistemologisk spørgsmål men også som et ontologisk. Wenger beskriver (98/08:126) hvorledes mennesket fysisk er en del af flere praksisfællesskaber, og identitetsskabelsen således skal ses som en betegnelse for, hvordan læring ændrer, hvem vi er gennem dette multipelle medlemskab som en del af lokalsamfundet og med forbindelser til omverdenen. Wenger (98/08:275) udvider desuden dette læringsperspektiv med sin teori om praksisfællesskaber sat ind en organisatorisk sammenhæng. Han ser en organisation som et socialt design rettet mod en praksis, hvor det er gennem konstellationen af de praksisfællesskaber, der sammensættes, at organisationen arbejder med det den gør, etablerer sin viden og lærer det, den lærer. Hans begreber kan jeg anvende i analysen, med det formål at få et nuanceret billede af, hvordan de konkrete organisationsdesigns og konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber kan se ud, og hvordan de kan skabes i kontinuerlige meningsforhandlingsprocesser på flere planer, når sproget og kommunikationen kommer i centrum.

Kompetencebegrebet definerer Wenger (98/08:15) desuden som en social konstruktion, hvor *”handling defineres som værd at udføre og deltagelse genkende som kompetence”*. Læreprocessen defineres som processen fra perifer legitim deltagelse til fuld deltagelse. Elmholt, Keller og Tanggaard (2013:76) arbejder med kompetencebegrebet i et resultatorienteret perspektiv som grænsedragningen mellem kompetent og ikke kompetent adfærd, og ledelse defineres som en situeret reflektiv praksis. Disse begreber anvender jeg i analysen af empirien, dels i forbindelse med de fagprofessionelles læreproces og dels i et mere resultatorienteret perspektiv omkring, hvilken effekt forandringerne har forårsaget i udførelsen af praksis.

Jeg tager desuden afsæt i Iben Jensens (2004/13) tanker om kulturforståelse forstået som interkulturel kompetence og interkulturel kommunikation, der tager afsæt i konstruktivisme, poststrukturalisme og socialkonstruktionistisk tænkning. Jeg anvender Jensen's begreber som analyseredskab både i forbindelse med kommunikationssekvenser i empirien og hendes begreber i forbindelse med analysen af de fagprofessionelles transformering af roller, positioner og interkulturelle kompetencer i forbindelse med paradigmeskiftet. I forbindelse med konklusionen

anvender jeg desuden Jensen's (2004) kommunikationsmodel og hendes analyseredskab: fikspunkter med den hensigt at sammenstille analysen af de 3 cases i forhold til stil og diskurs.

Nedenstående oversigt viser Lave & Wenger (2003:143,144) i hvilket intellektuelle spændingsfelt situeret læringsteori er placeret og hvorledes teorien er placeret centralt i feltet mellem teorier om subjektivitet og identitet overfor teorier om kollektivitet og praksis, mellem teorier om mening og magt og teorier om social struktur og situeret erfaring. Teorier om *identitet* vedrører den sociale dannelse af personen, hvor teorier om *social praksis* forholder sig til de sociale systemer i hverdagen, hvormed grupper organiserer deres aktiviteter, indbyrdes relationer og fortolkninger af verden. Teorier om *social struktur* forholder sig primært til institutioner, normer og regler og understøtter betydningen af kulturelle systemer, diskurser og historie. Teorier om *situeret erfaring* lægger hovedvægten på improvisation, koordinering og samspilsrelationer og fokuserer på erfaringen samt den lokale konstruktion af individuelle eller interpersonelle begivenheder og samtaler. Teorier om *kollektivitet* handler om dannelse af forskellige sociale konfigurationer i det lokale og det globale. *Kollektivitet* forholder sig på den led til familie, forskellige former for fællesskab, grupper og netværk på den ene side og stater, sociale klasser, forbund, bevægelser og organisationer på den anden side. *Subjektivitet* beskriver individualitet som handlekraft og forsøger at forklare, hvorledes oplevelsen af *subjektivitet* er en følge af engagement i den sociale verden. Spørgsmålet om *magt* skal ses som central i social teori. Teorier om *magt* beskæftiger sig med begrebsliggørelse af *magt* som dynamisk og mangfoldig. Teorier om *mening* forsøger at perspektivere, hvorledes mennesker producerer deres egne meninger, hvor meningsproduktion handler om evnen til at *eje meninger*, social deltagelse handler således om magtrelationer på grundlæggende måder.



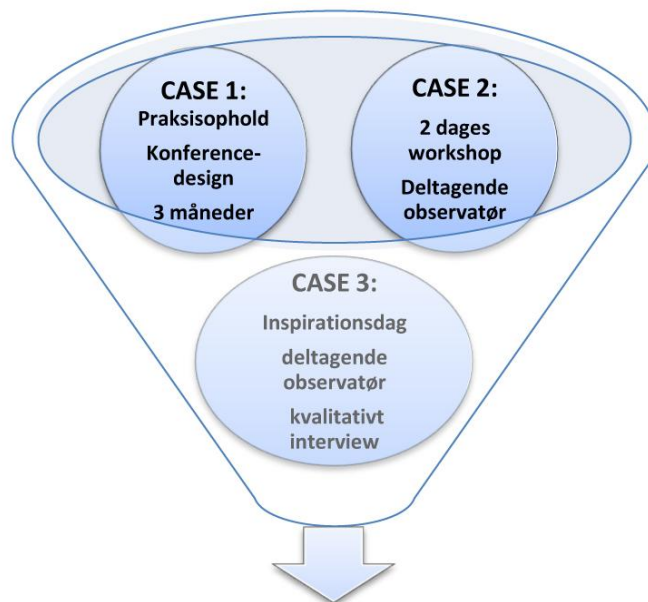
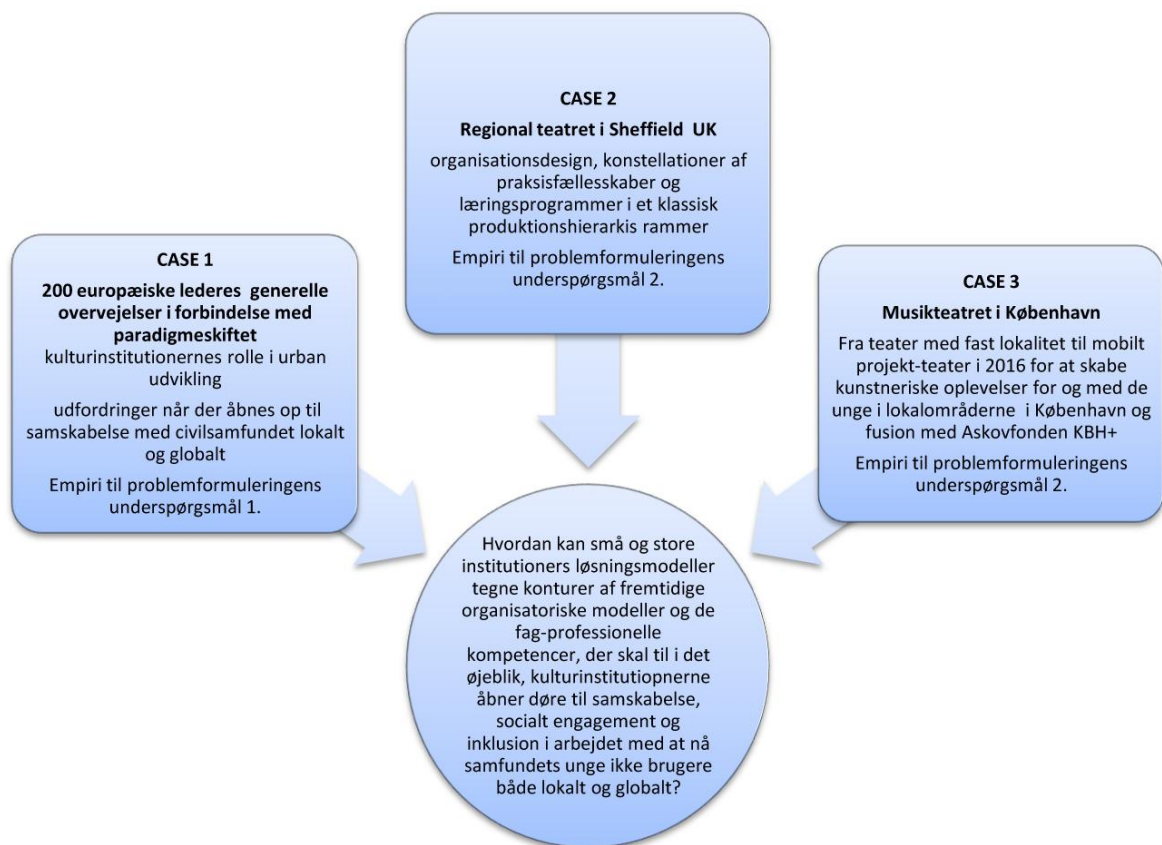
Skæringspunktet mellem intellektuelle traditioner, Lave & Wenger (2003)

### 3.1 Valg af de 3 cases og deres anvendelse i denne undersøgelse

Udvælgelsen af de 3 cases er foretaget ud fra Flyvbjergs (2010:475) principper for *maksimum variation cases* for at undersøge udfordringerne fra forskellige positioner og med ønsket om at komme i dybden. Samtidig kunne de 3 cases være eksemplariske for det, jeg for nærværende ser ske i kultursektoren. Den første case er valgt i ønsket om at undersøge, hvilke generelle etiske, strategiske og praktiske overvejelser 200 ledere fra kultursektoren i Europa gør sig i forbindelse med paradigmeskiftet, kulturinstitutionernes rolle i urban udvikling samt de udfordringer, der er forbundet med at åbne op for samskabelse med civilsamfundet lokalt og globalt. Casen vil indgå i analysen og besvarelsen af problemformuleringens 1.underspørgsmål. De 2 teatre er valgt i ønsket om at opnå viden om hvilke konkrete organisationsdesigns, konstellationer af praksisfællesskaber og metoder, der med fordel kan sættes i spil i arbejdet med at nå samfundets unge ikke-brugere, og hvilke overvejelser ledelsen har gjort sig i denne sammenhæng. Dermed vil empirien fra de to cases være genstand for en del af analysen og besvarelsen af problemformuleringens 2. underspørgsmål. Hensigten med analysen til besvarelse af 1. og 2.underspørgsmål er at se, hvorvidt der igennem disse undersøgelser kan tegnes konturer af, hvilke fagprofessionelle kompetencer og organiseringer, der skal til i den nye diskurs af kunst- og kultursektoren.

Case-studierne har alle haft fokus på lederskab, organisationsdesign og metoder men kunne, som Flyvbjerg (2010:486) pointerer, med fordel være komplementeret af interviews med medarbejdere og ikke-brugere eller en spørgeskemaundersøgelse for at få et overordnet kendskab til udfordringerne omkring emnerne. I stedet har jeg gennem de udvalgte cases taget udgangspunkt i praksis, idet jeg har deltaget i udarbejdelsen af konferencedesign og specifikt design, implementering og evaluering af interaktive workshops målrettet 200 europæiske kulturledere i forbindelse med udfordringerne omkring paradigmeskiftet i kultursektoren. Jeg har været deltagende observatør i et 2 dages workshop-forløb målrettet europæiske og danske teaterledere, og jeg har interviewet den kunstneriske og administrative leder fra det ene teater med henblik på at undersøge deres tilgang til udfordringerne. Disse undersøgelser vil blive komplementeret af udsagn fra eksisterende artikler og rapporter om emnet.

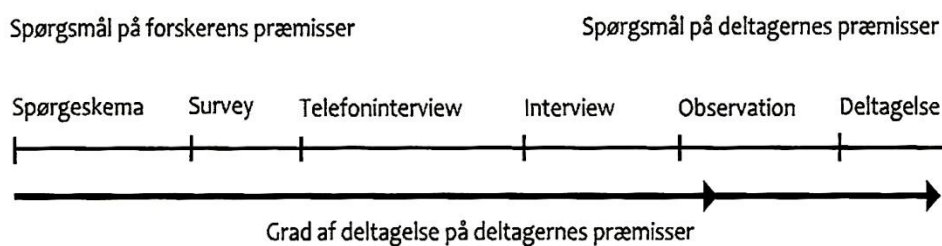
Deltagelse i praksis beskriver et enkeltstående eksempel på en handling, og praksis i sig selv ikke er forskning, men som Jarvis (2002:105,106) ekspliciterer, giver det mulighed for at forstå og registrere informationer, når de opstår, og observationerne er mindre reaktive i arbejdet med at forstå menneskelig praksis. Dermed kan man sige, at det er en særlig form for forskning at være deltagende observatør og aktivt udøvende i processerne. På næste side ekspliciterer figuren, hvorledes de 3 cases indgår i besvarelsen af problemformuleringen, i hvilken kontekst de er udforsket samt processen hen imod en konklusion og perspektivering:



**Udgangspunkt for konturer af organiseringer og fagprofessionelle kompetencer i den nye diskurs af kunst- og kultursektoren**

De 3 cases og deres rolle i besvarelsen af problemformuleringen samt i hvilken kontekst, de er udforsket

Som en konsekvens af den videnskabsteroretiske position og den induktive metode hører undersøgelsen og analysen til inden for det kvalitative forskningsområde. Dog kan empirien, som er indhentet fra første case i forbindelse med 200 lederes tanker omkring paradigmeskiftet i kultursektoren, betragtes som et summativt målepunkt i forbindelse med denne undersøgelse. Nedenstående illustration viser en oversigt for, hvorledes undersøgelsen er udforsket primært på deltagernes præmisser.



Jensen A. J., Jæger K. *Mangfoldighed og Læring* 2009:14. Hasse K.:2002

Da jeg har arbejdet som fagprofessionel i kultursektoren gennem mange år, giver det mening at perspektivere min rolle som både fagprofessionel, studerende og praksisforsker i feltet.

### 3.2 Min rolle som fagprofessionel, studerende og praksisforsker i eget felt

Mit fokus gennem hele kandidatuddannelsen har, som nævnt i introduktionen, været relateret til paradigmeskiftet i kultursektoren på forskellig vis.

Hensigten med denne undersøgelse er derfor at komme i dybden og se udfordringerne fra forskellige positioner. Jeg har mere end 20 års erfaring som professionel visuel designer (scenograf)<sup>1</sup> og leder inden for kunst- og kultursektoren med fokus på kunstneriske produktionsprocesser og produkt i arbejdet med scenekunst. Jeg har arbejdet som freelancer og har i den sammenhæng arbejdet i forskellige organisatoriske designs og praksisfællesskaber og tværfagligt med alle grupper, der er tilknyttet en produktion. De sidste 3 år og i forbindelse med denne kandidatuddannelse har jeg flyttet fokus til design, implementering og evaluering af læreprocesser set i en organisatorisk sammenhæng – stadig med fokus på kunst- og kultursektoren, men med et bredere samfundsmæssigt perspektiv for at undersøge, hvorledes kulturinstitutionerne kan være katalysatorer for identitetsskabelse og sammenhængskraft i et tværsektorielt samarbejde med civilsamfundet lokalt og globalt og dermed skabe bæredygtig

<sup>1</sup> En del af et lederteam i forbindelse med visions- og koncept-udvikling, ansvarsområde: Hele den visuelle kommunikation: rummets psykologi i farver og karakter, interiør. Individuel rolleopbygning i samarbejde med skuespillere og instruktør med ansvar for det visuelle udtryk: påklædning, hår og sminke. Modelbyggeri og tekniske tegninger, kostumetegninger – til formidling og samarbejde med håndværkere/teknikere, malere, skræddere og lys-designere. Samarbejde med PR.

social udvikling som fundament for vækstskebelse. På den led har jeg, som defineret hos Jarvis (2002:102-106) udforsket min egen praksis, hvilket giver en række muligheder og udfordringer som er ekspliciteret i den følgende oversigt:

Muligheder	Udfordringer
<p>Ny fag-identitet flere og nye arbejdsområder i kultur-sektoren</p>	<p>Fra: fag-professionel indenfor scenekunst</p> <p>Dekonstruktion og efterfølgende rekonstruktion af egen selvforståelse og fagområde:</p> <p>Til: Fag-professionel indenfor:            Scenekunst og kultursektoren            Organisatorisk læring og outreach            Tværsektorielle samarbejder lokalt og globalt (international specialisering)</p> <p>Kunstnerisk aktivitet/læring/dannelse som Identitetsskabende faktor og komplement til epistemologisk læring/viden</p> <p>Kulturinstitutionerne som katalysator for, Inklusion og sammenhængskraft</p>
<p>Megen Implicit viden på området og specifikt på scenekunst-området</p>	<p>Megen tage-for-givet viden</p>
	<p>Som praksisforsker i eget felt:            At forholde mig til udfordringerne i metaposition i et forsøg på at se dem fra forskellige positioner.</p>
<p>I kraft af min position som fagprofessionel og med mit erfaringsgrundlag har det været muligt at deltage i refleksioner og diskussioner på et mere ligeværdigt plan, end det havde været muligt som helt udenforstående</p>	<p>Min rolle-identitet:            Fra: Fag-professionel inden for scenekunst            Til: Fag-professionel, studerende og forsker i eget felt            → Min triple-rolle som fagprofessionel, studerende og praksisforsker            Forventningsafstemning omkring de nye forhold</p>
<p>Flere muligheder for at deltage i praksis med et indgående kendskab til branchen og et stort netværk.</p>	<p>Redefinering af kollegers forforståelser af mine roller og kompetenceområder i sektoren</p>
<p>I forbindelse med forskningen mulighed for:            Opbygning af nye relationer i sektoren            Udvidelse af netværk gennem praksis med henblik på at varetage nye roller og positioner i fremtiden</p>	<p>Etiske overvejelser:            Grænserne for forskningen af egen praksis og hvorvidt det er etisk korrekt at anvende kolleger som genstande i egen forskning.</p>



Næste afsnit præsenterer hver enkelt case og i hvilken sammenhæng, jeg har undersøgt problemstillingen samt mine roller og positioner.

## 4. Metode: Casebeskrivelser – kontekst, roller og positioner

### 4.1 Case 1: 3 måneders praksisophold i Bruxelles og NewcastleGateshead, UK KONFERENCEDESIGN, PRODUKTION, IMPLEMENTERING OG EVALUERING målrettet 200 europæiske ledere fra kultursektoren. EMNE: generelle etiske og praktiske overvejelser i forbindelse med paradigmeskiftet samt kulturinstitutionernes rolle i urban udvikling lokalt og globalt. FOKUS FOR DENNE UNDERSØGELSE: 200 europæiske lederes tanker og overvejelser i arbejdet med at gå fra intention til handling

Den første case repræsenterer empiri indhentet under praksisophold i forbindelse med 9. semester, som fandt sted hos netværksorganisationen CFA (organisationen er anonymiseret). Dette praksisophold strakte sig fra 09-11.2014 i henholdsvis Bruxelles og NewcastleGateshead, UK. CFA er en europæisk netværksorganisation, som danner paraply for andre netværksorganisationer, medlemsorganisationer, kulturproducenter og kunstnere. CFA repræsenterer mere end 100 netværks- og kulturorganisationer samt mere end 14 kunstneriske discipliner med sekretariat placeret i Bruxelles.

#### Confirmation de réception

[Imprimer](#)

Nous vous confirmons la réception de votre déclaration dont le détail est repris ci-dessous.

La notification correspondante sera envoyée via votre canal officiel.

##### Déclarations

Type de déclaration :	Dimona IN	N° de déclaration :	610485392438
Statut de la déclaration :		Date / Heure d'envoi :	
Date/Heure de début :	03-09-2014	Date/heure de fin :	30-11-2014
Votre référence pour l'employeur :	-	Votre référence pour le travailleur :	-
Votre référence pour la déclaration :	-		

##### Employeur

Dénomination :	CFA AISBL	N° d'entreprise :	453404526
		N° ONSS :	120526864

##### Travailleurs

NISS :		Nom :	VEDEL
Prénom :	KARIN SEISBOLL		

[Home Dimona](#)

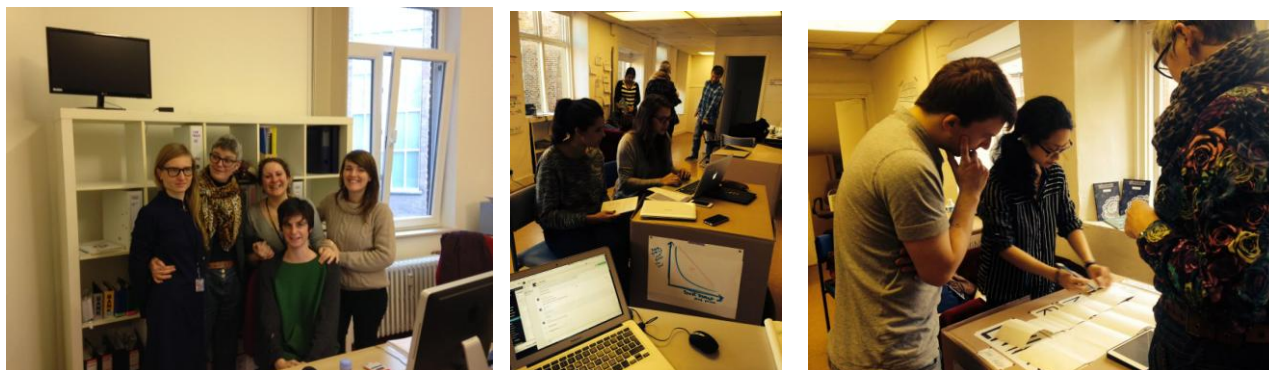
Under dette ophold deltog jeg aktivt i arbejdet med design, produktion, implementering og evaluering af netværksorganisationens årlige konference og et læringsforløb, som henvendte sig til ledere fra kultursektoren i Europa samt ledere fra civilsamfundet, der hvor konferencen fandt sted i dette tilfælde i NewcastleGateshead, UK.

Formålet med konferencen var at gentænke kulturinstitutionernes rolle i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren med henblik på at imødekomme de nye krav om samskabelse og i arbejdet med at nå samfundets ikke-brugere. Konferencens fokus var ledelsens rolle som katalysatorer for den organisatoriske udvikling, der skal til, samt at animere lederne til at tage de første skridt fra intention til handling. Den udvalgte empiri til denne undersøgelse er resultaterne af evalueringen fra konferencen, idet de giver et indblik i 200 europæiske kulturlederes generelle overvejelser i forbindelse med paradigmeskiftet.

Jeg fungerede som samarbejdspartner og assistent for kommunikationschefen i forberedelsesperioden, under produktion, implementering og i forbindelse med evalueringen. Mit ansvars- og arbejdsområde i praksis bestod i udarbejdelsen og implementeringen af det overordnede visuelle design for konferencen, samt design og implementering af 3 interaktive workshops, som var en del af konferencekonceptet. Dette skete i et kontinuerligt samarbejde med kommunikationschefen, således at hele konceptet passede sammen som helhed. 9 studerende fra det lokale universitet var desuden tilknyttet i et læringsforløb i forbindelse med produktion og implementering af konferencen. Min rolle i den forbindelse var at facilitere de studerende i deres arbejde med det visuelle koncept og den informationsbearbejdende kommunikation. I oversigten på næste side vil alle mine roller og positioner under dette arbejde blive ekspliciteret:

Konferencedesign	Produktion	Implementering	Formativ og summativ evaluering
<b>Samarbejdspartner med kommunikationschefen</b>	<b>Deltagelse i og facilitering af studerende i arbejdet med at producere den visuelle kommunikation</b>	<b>Facilitering af studerende, assistent og coach-funktion for kommunikationschefen</b>	<b>Assistent for kommunikationschefen Datatranskription af indhentet information fra konferencen og efterfølgende analyse i samarbejde med kommunikationschefen</b>
Udarbejdelse af det overordnede visuelle design	Udarbejdelse af dekoration/scenografi til konferencens rum	Ansvar for det visuelle udtryk og opsætning	Løbende feedback fra konference og workshops
Udarbejdelse af koncept for interaktive workshops	Udarbejdelse af tekst til det visuelle rum	Aktivt medarbejdende som en del af praksisfællesskabet Situert support funktion	Assistent for kommunikationschefen
Udarbejdelse af grafiske elementer til Konferencepakken	Udarbejdelse af materiale til de interaktive workshops	Deltagende observatør Logbogs-notater Uformelle samtaler	Samarbejde med 3 studerende i feedback funktion fra de forskellige workshops i arbejdet med formativ evaluering
Aktivt medarbejdende som en del af praksisfællesskabet	Aktivt medarbejdende som en del af praksisfællesskabet		Aktivt medarbejdende som en del af praksisfællesskabet Deltagende observatør logbogsnotater

Bilag: Design of Learning Labs 2014, Set up, Design and Use, konferenceprogram



Sekretariatet i Bruxelles og produktion af visuelt informationsbearbejdende kommunikation i NewcastleGateshead UK Oktober 2014, fotos Ca. Ch. Og Ma. Ma.



Visuelt design - Okt. 2014, foto: Ma. Ma.

## 4.2 Case 2: Deltagelse i 2 dages workshop i Sheffield, UK

**WORKSHOP: "Theatre and Education" – målrettet danske og europæiske teaterledere. EMNE: Konkrete organisationsdesigns, konstellationer af praksisfællesskaber og metoder samt ledelsesmæssige overvejelser og udfordringer i forbindelse med udviklingen af pædagogiske læringsprogrammer som en del af organisationen. FOKUS FOR DENNE UNDERSØGELSE: Regionalteatret i Sheffield UK.**

Den anden case repræsenterer empiri indhentet i forbindelse med mit semesterprojekt på 8. semester i foråret 2014. Her deltog jeg i en 2 dages workshop i Sheffield UK målrettet teaterledere i Danmark og Europa. Fokus var teatrene som katalysatorer for identitetskabelse og læring.

Workshoppen blev arrangeret og afholdt af et europæisk netværk, her kaldet THEAT (anonymiseret). THEAT består af 12 store europæiske teatre fra 8 lande. Samarbejdet er etableret med det formål at skabe en organisatorisk læringsplatform med henblik på at dele viden og udvikle nye måder at nå og engagere sig med borgerne. Ud over de 8 teatre er der flere associerede medlemmer repræsenteret ved mindre teatre, festivaler og skoler.

Formålet med workshoppen var at udforske konkrete organisationsdesigns og forskellige pædagogiske løsningsmodeller - interne og eksterne konstellationer af praksisfællesskaber i arbejdet med at nå unge ikke-brugere. Overskriften for workshoppen lød: "*Theatre and Education*".<sup>2</sup>

Emnerne og indholdet for workshoppen hed:

1. Forskellige måder at engagere sig med unge mennesker i ønsket om at sætte fokus på unge og uddannelse
2. Teater som en læringsplatform med henblik på at nå et nyt bæredygtigt publikum og tage et socialt ansvar som en central kulturinstitution i samfundet.
3. Teatrets rolle – kompetencer og ressourcer
4. Eksterne partnerskaber og relationer

---

<sup>2</sup> Arbejdet to udgangspunkt i blandt andet: *The Wow Factor – Global Research Compendium on the Impact of the Arts in Education* 2006, *The DICE-Report: Drama improves Lisbon Key competences in Education* 2010 og *The Value of Art and Culture to People and society*, Arts Council England 2013. <http://www.dramanetwork.eu/>; <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/The-value-of-arts-and-culture-to-people-and-society-An-evidence-review-TWO.pdf>

2 April 2014, 13:00 – 3 April 2014, 14:00  
Sheffield Theatre United Kingdom

This workshop explores how to attract, engage and sustain young people as an audience for major performance houses. Geared at professionals working in major houses in the areas of education, community outreach and communication, it will present case studies from different European houses and invites participants to exchange their knowledge and ideas.

### Wednesday 2nd April

13.00 Arrival & Lunch  
14.00 Welcome to Sheffield Theatre & Introduction (D B / L S )  
14.30 Workshop Part 1 – Theatre & Schools  
Sheffield Theatre's approach to Learning, led by D E  
(Artistic Director) and E H (Creative Projects Manager)  
16.30 Tour of Sheffield Theatre  
17.30 KES – Production Visit  
Meet with J W (Adaptor, Director and Choreographer of KES)  
and D E to learn about the approach to collaborating on the show.  
19.30 Performance of KES at Crucible Theatre  
- joint meal after the performance -

### Thursday 3rd April

09.30 Workshop Part 2 – Theatre & Education  
Case Studies by four European houses on engaging young people  
11:30 Group Discussion – how to engage better with young audiences?

### Program 2014

Det lokale regionalteater i Sheffield, UK, var vært for workshoppen, og der var dermed et stort fokus på deres organisationsdesign og konstellationer af praksisfællesskaber både internt i organisationen og eksternt. Genstandsfeltet i forhold til denne undersøgelse er derfor, hvilke løsningsmodeller specifikt dette teater har iværksat samt hvilke ledelsesmæssige overvejelser, organisationsudviklingen har krævet. Der vil være udtalelser fra den kunstneriske og administrative leder, den kreative projekt-manager og koordinator for læringsprogrammerne samt en instruktør omkring arbejdet med de unge. 2 unge var desuden inviteret til workshoppen med den hensigt at dele deres overvejelser og oplevelser i forbindelse med deltagelse i læringsprogrammer på teatret. Disse læringsprogrammer er implementeret som en del af deres organisationsdesign sat ind i et klassisk produktionshierarkis ramme. Empirien skal skabe basis for en del af analysen og besvarelsen af denne undersøgelses 2. underspørgsmål.

I følgende oversigt vil min rolle og position i forbindelse med denne case blive ekspliciteret:

<b>2 dages workshop i Sheffield UK</b>
Deltagende observatør:
Som fagprofessionel, studerende og praksisforsker
Deltagelse på lige fod med de andre deltagere under præsentationer, oplæg og lukkede fishbowl-diskussioner
Deltagelse på lige fod i: opfølgende diskussioner uformelle samtaler under pauser og måltider
Rundvisninger og deltagelse i teaterforestilling til perspektivering af resultater
Logbogsnotater

<sup>3</sup> se venligst fodnote ang. fishbowl-diskussioner

#### 4.3 Case 3: Deltagelse i inspirationsdag i Aarhus – opfølgende interview

**INSPIRATIONS DAG: "Når kulturen åbner døre" målrettet boligsociale medarbejdere, ansatte i kulturverdenen samt kommunale og regionale aktører i Danmark. EMNE: inspiration til udviklingen af tværsektorielle samarbejder mellem kulturinstitutionerne og de boligsociale områder i arbejdet med at nå socialt udsatte unge. FOKUS FOR DENNE UNDERSØGELSE: et mindre musikteater i København**

Den tredje case repræsenterer empiri indhentet på 10. semester. Jeg deltog i inspirationsdagen "Når kulturen åbner døre". Inspirationsdagen var målrettet boligsociale medarbejdere, ansatte i kulturektoren samt kommunale og regionale aktører i Danmark.

Formålet med dagen var at give inspiration til udviklingen af arbejdet med udsatte unge og ekspliciterer, hvilke forskellige metoder udvalgte kulturinstitutioner i Danmark vælger i deres engagement i byens udsatte boligområder.

---

<sup>3</sup> Fishbowl-metoden anvendes til dialog i store grupper – fordelene er at metoden tillader alle at deltage i diskussionerne under strukturerede forhold. I dette tilfælde startede diskussionen mellem 2 eksperter og 1 moderator, hvorefter diskussionen åbnedes op for diskussion med mulighed for at alle kunne deltage - [http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl\\_%28conversation%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_%28conversation%29)

## Inspirationseftermiddag

Tirsdag den 3. marts 2015,  
Aarhus Teater  
Opgang 2 Turnéteater

### Metodepræsentationer:

- **Storytelling og ungeinvolvering i Københavns udsatte boligområder**  
teaterchef og kreativ udvikler i Askovfonden/KBH+, fortæller om sin metode og tilgang, f.eks. gennem et campingvognsprojekt i Københavns yderområder.
- **Gellerup og Den Gamle By. Museet som katalysator**  
Museumsinspektør og antropolog fra Den Gamle By fortæller om *Guidekorps Gellerup*, hvor guider viser rundt i bydelen og om *Dokumentationslauget*, hvor frivillige fotograferer og formidler de fysiske forandringer, der sker i området.
- **Urban co-creation i Charlottet kvarteret, Høje Taastrup**  
De boligsociale projektmedarbejdere fortæller om deres mangeårige erfaringer med kreativ samskabelse med beboere. Et arbejde der er dokumenteret i bogen *Urban co-creation*.
- **KulturGuiderne og KulturBoost i Københavns Kommune**  
Udviklingskonsulent fortæller om, hvordan en kommune kan spille en aktiv rolle i forhold til kulturelle aktiviteter i de boligsociale områder, f.eks. ved at lave nye former for gå-til-kultur-tilbud og gennem brug af frivillige.

Program- udsnit 2015

Jeg valgte at deltage med det specifikke sigte at perspektivere denne undersøgelse med endnu en konkret case, som kan beskrive et mindre teaters løsningsmodel i forhold til organisering og konstellationer af praksisfællesskaber i ønsket om at få indblik i, hvorledes både store og små organiseringer arbejder med samskabelse i forhold til at nå de unge ikke-brugere og hvad det i så fald kræver. Jeg fik etableret kontakt til en af oplægsholderne – den kunstneriske leder af et mindre musikteater i København - og fik efterfølgende mulighed for et kvalitativt interview med den administrative og den kunstneriske leder. Formålet med interviewet var at få et mere detaljeret indblik i et mindre teaters stil og diskurs og ledernes tanker omkring ledelse, organisering, medarbejdere, interne og eksterne praksisfællesskaber i forbindelse med forandringerne.

Musikeatret har valgt at flytte ud af omkostningstunge lokaler fra foråret 2016 for at blive et produktionsselskab og projekt-teater uden faste lokaler. Hensigten er at blive i stand til at skabe flere egen-produktioner. Visionen er, at alle har ret til kunstoplevelser, og teatret ønsker at åbne kunstforståelsen specifikt for unge ikke-brugere ude i lokalområderne. Desuden har teatret valgt at gå ind i et tværsektorielt samarbejde og fusionere med Askovfonden KBH+ i arbejdet med at skabe inklusion og mangfoldige fællesskaber for udsatte unge mellem 16-30 år med den hensigt at bygge bro mellem de unge og uddannelses- og arbejdsmarkedet. Genstandsfeltet i forbindelse med denne undersøgelse er ledelsens visioner, tanker og overvejelser i forbindelse med den

igangsatte organisatoriske udvikling (<http://www.kbhplus.dk/>). Empirien skal skabe basis for en del af analysen sammenholdt med regionalteatret i Sheffield danne rammen for besvarelse af denne undersøgelses 2. underspørgsmål.

I følgende oversigt vil min rolle og position i forbindelse med deltagelse i inspirationsdagen blive ekspliciteret:

<b>Inspirationseftermiddag i Aarhus: Når kulturen åbner døre</b>
Deltagende observatør:
Som fagprofessionel fra kulturverdenen, studerende og praksisforsker
Deltagelse ved oplæg og efterfølgende diskussioner og relationsskabelse på lige fod med de andre deltagere
Logbogsnotater og lydoptagelser
Opfølgende relationsskabelse til den kunstneriske leder på et mindre musikteater i København
Efterfølgende kvalitativt interview med den administrative – og kunstneriske leder

Det næste afsnit vil uddybe, hvad jeg gjorde i forhold til de 3 cases, og hvorledes jeg arbejdede med data i forbindelse med denne undersøgelse.

## 5 Metode: Dataindsamling

### 5.1 Dataindsamling Case 1: Konferencedesign målrettet 200 ledere fra kultursektoren i Europa

Formålet med konferencen var at skabe rammerne for nytænkning, idégenerering og nye handlemuligheder blandt lederne i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren samt indsamle data for at finde retningslinjer for netværksorganisationens fremtidige arbejde. Som aktivt deltagende i design, produktion, implementering og evaluering fik jeg således mulighed for at indsamle data også til dette speciale.

I udarbejdelsen af konferencedesignet arbejdede jeg, som tidligere nævnt, sammen med kommunikationschefen, og vores teoretiske afsæt var systemisk teori. Arbejdet tog afsæt i læringsteoretikeren og antropologen Gregory Bateson samt neurobiologen Humberto Maturana. Et grundlæggende element i systemisk teori er opfattelsen af, at menneskelige (sociale) systemer er autopoietiske. Autopoiese betyder selvskabende og refererer til Maturanas opfattelse af den menneskelige erkendelsesproces som værende et lukket cirkulært nervesystem.



Mennesker agerer ifølge Maturana ud fra egen logik og set i et forandrings- og læringsperspektiv, gælder det i så fald om at skabe nogle kommunikative koblinger, som er konstruktive og at skabe en fælles intention og forståelse for projektet (Hornstrup, Loehr-Petersen, Jensen Winther m.fl. 2010:15, 16, 18). ). Gregory Bateson deler Humberto Maturanas opfattelse af mennesket som værende baseret på biologien, men Bateson tilbyder et helhedsperspektiv, der lægger vægt på, at de enkelte elementer interagerer med og indvirker på hinanden, og han ser således læring som noget, der opstår i samspillet mellem individ og omgivelser (Keiding & Laursen 2005:11, 12)

Set i kommunikationsperspektivet flytter Bateson fokus fra kommunikationen i sig selv og dens indhold til konteksten for kommunikationen (metakommunikationen). Det vil sige, at det i højere grad er indpakningen og relationerne omkring kommunikationen, der afgør om modtageren kan forstå en given information. Dette fænomen beskriver Bateson som eksformation og refererer til både skrift, tale og kropssprog. Samtidig dækker det over den viden, de tanker og begrundelser, der ligger bag det sagte og skrevne. (Keiding & Laursen 2005:54. Hornstrup, Loehr-Petersen, Winther Jensen m.fl. 2010:27,29).

Dette teoretiske perspektiv giver mening i forbindelse med denne konference, da der både blev udarbejdet et overordnet visuelt informationsbearbejdende design komplementeret af flere

forskellige informationsbearbejdende formater og interaktive metoder, som kan ses i oversigten:

<b>Informations- bearbejdende kommunikation</b>	<b>Informations- bearbejdende kommunikation og interaktion</b>	<b>Interaktive læreprocesser: workshops</b>	<b>Opfølgende plenumdiskussion</b>	<b>Formativ evaluering og generativ evaluering</b>
<p>Visuelt design: Visuelle elementer til udsmykning af rum</p> <p>Visuel kommunikation: Dekoration og ordsprog</p>	<p>Lukkede og åbne fishbowl diskussioner</p>	<p>Hensigt: Aktiv deltagelse i arbejdet med at gentænke kulturinstitutionernes rolle som katalysatorer for samskabelse med borgere og på tværs af sektorer i civilsamfundet - at gå de første skridt fra intention til handling</p>	<p>Opsummering fra workshops</p> <p>Noteskrivning på store ark papir, fokus: Nye løsningsmodeller</p>	<p>Adaption af processerne</p> <p>At gå de næste skridt fra intention til handling</p>
<p>Foredrag</p> <p>Digitale formidlingsmetoder: Prezi/powerpoint</p>		<p>Emner:</p> <p>1: <i>How to measure the impact of culture on social capital and well-being</i></p> <p>2: <i>Transformative culture to transformative cities</i></p> <p>3: <i>New economic models for the cultural sector – shared economy</i></p>		
Musikindslag				

Se venligst Bilag: Konferenceprogram og Design of Learning-labs 2014<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fishbowl-metoden anvendes til dialog i store grupper – fordelene er at metoden tillader alle at deltage i diskussionerne under strukturerede forhold. I dette tilfælde startede diskussionen mellem 2 eksperter og 1 moderator, hvorefter diskussionen åbnedes op for diskussion med mulighed for at alle kunne deltage - [http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl\\_%28conversation%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_%28conversation%29)



NewcastleGateshead Oktober 2014, fotos: Karin Seisbøll og studerende: Ma. Ma. Ma.

Da designet af de interaktive workshops – specifikt *Transformative culture to transformative cities* - og resultaterne af disse sammenkoblet med mine logbogsnotater er interessante i forbindelse med denne undersøgelse, vil det næste afsnit ekspliciterer den metode, jeg anvendte til udviklingen af de tre læringsforløb samt hvilken metode, der anvendtes til at opnå de følgende resultater.

## 5.2 Design af interaktive workshops:

Formålet med de interaktive workshops var at invitere lederne til deltagelse ud fra principperne om kreativ idé-generering (Hersted, Højer & Laustsen 2011:187,188), således at alle kunne deltage på lige fod i et parallelt og horisontalt diskussionsforløb i arbejdet med at gentænke kulturinstitutionernes rolle som samskabende og inkluderende faktor i urban udvikling samt at gå de første skridt fra intention til handling.

Ved udarbejdelsen af designet til de interaktive workshops arbejdede jeg didaktisk med udgangspunkt i Darsø's innovationsdiamant koblet med Nonaka og Takeuchis model for videnskabelse (Darsø 2011) samt Batesons tanker om, hvordan leg som kontekst for læring kan skabe nytænkning gennem arbejdet i et eksperimentelt frirum, hvor de gængse relationer, positioner og roller opløses (Keiding & Laursen 2005:15,71,72, Bateson 1954).

Darsø's innovationsdiamant arbejder med:

- 1) **Æstetiske og kunstneriske processer**  
At implicere læring gennem sanserne
- 2) **Sociale teknologier til innovationsskabelse**

At forbinde viden med relationer – at skabe eller ændre menneskers samtalemønstre og samspil

**3) At skabe prototyper**

At konceptualisere tavs viden

**4) At kommunikere om idéer og tanker**

ved hjælp af flere sprog (Kunstens mange sprog)

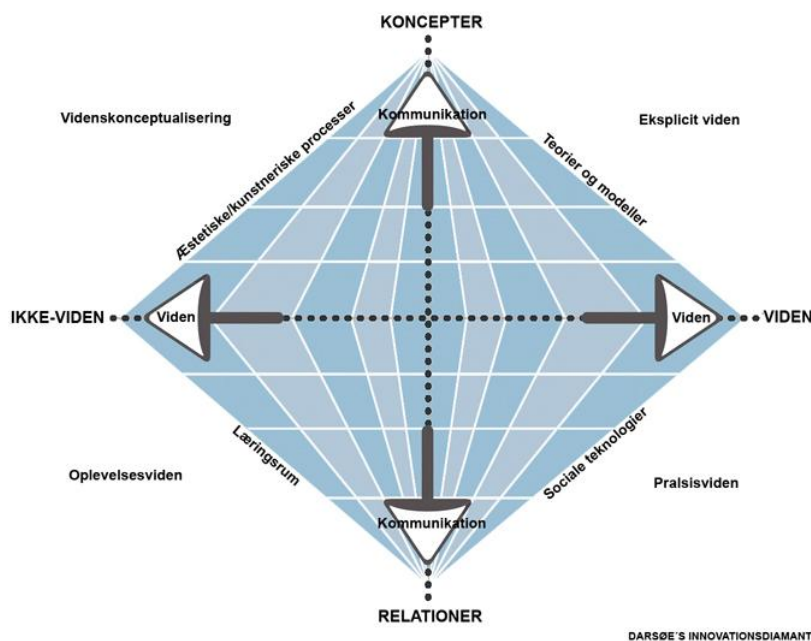
( Darsøe, tekst ark Moodle & Darsøe 2011).

Innovationsdiamanten kan deles både lodret og vandret. Det nye, mangfoldige, komplekse og kaotiske ligger inden for det venstre felt og kan beskrives som ikke-viden. Højre felt repræsenterer viden, hvilket vil sige det eksplicitte vedtagne og prøvede. Deles diamanten vandret fås et øvre og et nedre felt, som henholdsvis repræsenterer konceptualisering udtrykt ved ord, billeder og beskrivelser i materiel form i det øvre felt samt menneskelige relationer i nedre felt. Det nedre felt repræsenterer også implicitte, usynlige, indre processer og immaterielle bånd imellem mennesker (Darsøe, 2011:93).

I arbejdet med at skabe sociale teknologier til innovationsskabelse og samspil gennem flere sprog, arbejdede jeg med det øvre og nedre felt af diamanten. Begrebet "kulturinstitutionerne" konceptualiseredes som fysiske komponenter eller byggesten, realiseret som hvide 3-dimensionelle pap-kuber i størrelsen 1x1x1 meter som en aktiv del af hver workshop. Det pædagogiske sigte var at udfordre relationerne mellem deltagerne ved at skabe en passende forstyrrelse og konstruere interaktive lærings-sekvenser. Hensigten var, at opløse gængse roller og positioner, at skabe sociale relationer, team-fornemmelse og samspil mellem deltagerne gennem fysisk samarbejde og interaktion i arbejdet med at vende kuberne. Denne interaktive proces skulle desuden give muligheden for at skabe et læringsrum, således at deltagerne både fysisk og metaforisk kunne forholde sig til "kulturinstitutionerne" som et neutralt genstandsfelt, der suppleret af forskellige spørgsmål kunne ses fra forskellige synsvinkler og positioner.

Den introducerende information af eksplicit viden i form af eksperter foredrag og fiskbowldiskussioner anvendte deltagerne desuden i deres arbejde på kuberne i en social interaktiv proces: reflektivt tænkende, talende, skrivende og tegnende, idet de anvendte sammenhængen mellem hændelserne som feedback i arbejdet frem imod nye tanker i den sociale relation og interaktion i gruppen (Darsøes Innovationsdiamant: Moodle & Darsøe, 2011).

Diskussionsledere og eksperter var tilknyttet hver enkelt workshop i komplementerende informationsbearbejdende forløb i den hensigt at introducere de selektive perspektiver for workshop-deltagerne, for at udfordre hele gruppen omkring de respektive emner - med uddybende spørgsmål (Keiding & Laursen 2005: 46, 47).



Darsøe's Innovationsdiamant (K.S. 2014)

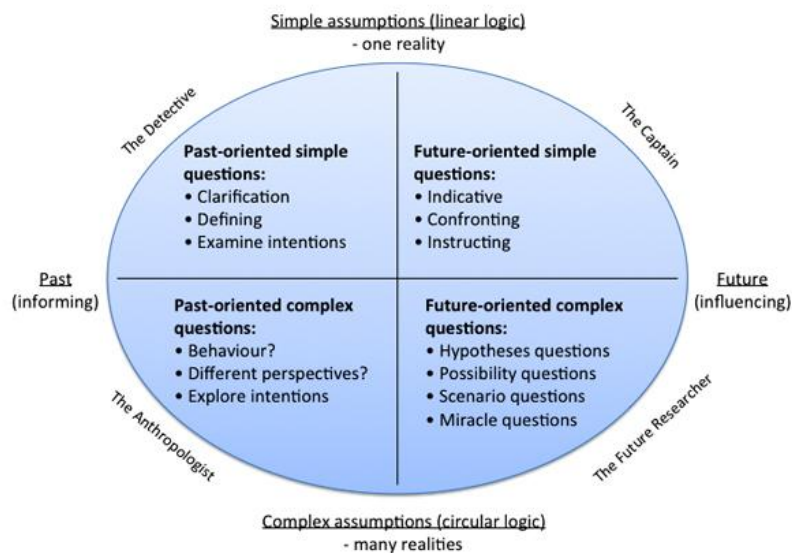
I forbindelse med de spørgsmål, som blev udarbejdet til de 3 workshops, anvendte jeg den canadiske psykiater Karl Tomms spørgsmålstyper. Karl Tomm har udviklet disse spørgsmålstyper med rødder i systemisk teori og hans terapeutiske arbejde er blandt andet inspireret af Cecchins og Milanogruppens tanker, som tager udgangspunkt i terapeutens rolle som værende neutral (Boscolo et al. 1987; Cecchin, 1987 og 1992. Lohr-Petersen m.fl., 2010:59). I et storgruppeperspektiv gav disse spørgsmålstyper mulighed for på en struktureret måde at facilitere en afklaring af deltagernes opfattelse af kulturinstitutionernes nuværende position i samfundet samt, hvorvidt disse perspektiver kunne udvides i nye forståelser og hvordan. Formålet var at genere ny viden og skabe rammen for nye handlemuligheder og tværsektorielle samarbejder i forbindelse med paradigmeskiftet.

Karl Tomm arbejder ud fra 4 principper, som kan klassificeres på følgende måde:

- 1) **Detektiven.** Denne kategori er rettet mod fortid og nutid, med hensigten om at skabe afklaring omkring erfaringer og intentioner hos deltagerne
- 2) **Antropologen.** Denne kategori retter sig også mod fortid og nutid, men med den hensigt at udvide forståelse og intentioner hos deltagerne
- 3) **Fremtidsforskeren.** Denne kategori retter sig mod nutid og fremtid med den hensigt at skabe nye perspektiver og idéer
- 4) **Kaptajnen.** Denne kategori retter sig mod nutid og fremtid med den hensigt at skabe afklaring og læring med fokus på fremadrettet handling

Lohr-Petersen m. fl., 2010:61,62

I nedenstående figur er det ekspliciteret, hvorledes spørgsmålstyperne arbejder sammen indbyrdes, så det er muligt at skabe et helhedsorienteret overblik, som tager afsæt i fortid og nutid med henblik på at facilitere fremadrettet handling.



Karl Tomm - questions

Myllerup B. "Your Strategy for Asking Powerful Questions":2013

Spørgsmålene blev udarbejdet til gruppernes arbejde på pap-kuberne. De henvendte sig til de deltagende ledere fra kultursektoren og ledere fra civilsamfundet lokalt, hvor konferencen fandt sted (NewcastleGatehead, UK). Kuberne blev vendt kontinuerligt i processen. Jeg har ekspliciteret spørgsmålstyperne i en dansk oversættelse specifikt til workshoppen "Transformative Culture to Transformative Cities", de kan ses som bilag sammen med bilaget: "Design og Learning Labs 2014"

Spørgsmålene relaterede til de 4 sider på kuberne på følgende måde:

<b>Detektiven</b>	<b>Antropologen</b>	<b>Fremtidsforskeren</b>	<b>Kaptajnen</b>
Skriv og tegn dine oplevelser på kubens flade 1	Skriv og tegn dine oplevelser på kubens flade 2	Skriv og tegn dine oplevelser på kubens flade 3	Skriv og tegn dine oplevelser på kubens flade 4

De følgende fotos på næste siden giver et indtryk af deltagerens proces med arbejdet på kuberne.



NewcastleGatehead, UK - interaktive workshops – oktober 2014 fotos: Karin Seisbøll og studerende Ma. Ma

## 5.2 Proces-strukturering og evaluering

Gruppeprocesserne blev struktureret ud fra principperne om kontrakt, time-out og afslutning.

Formål, indhold og arbejdsform ekspliciteredes, og arbejdet struktureredes med givne intervaller i processerne i en formativ evaluering således, at strategien og indholdet for processen justeredes undervejs i et samarbejde mellem de tilknyttede workshop-ledere og moderatører og kommunikationschefen. Jeg var assistent for kommunikationschefen, og et hold studerende fra det lokale universitet var tilknyttet de enkelte workshops til løbende afrapportering. Der skete desuden en opsummerende vidensdeling i plenum, og processerne afsluttedes med en evaluering af udbyttet samt en fremadrettet strategi for de nye mål og næste skridt. (Dahl & Granhof Juhl, 2012:236-240, Stegeager & Laursen, 2012:217,228)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Se bilag: Design of Learning-Labs 2014, kontrakt- time out og afslutning dag 2 som digital præsentation.

Den efterfølgende summative evaluering udarbejdede jeg i samarbejde med kommunikationschefen. Vi arbejdede ud fra Kirkpatrick's taksonomi (Stegeager & Laursen, 2012:218).

Kirkpatrick arbejder ud fra 4 evalueringsniveauer, som vi anvendte på følgende måde:

#### **Niveau 1: Oplevelse – personlig feedback**

Med henblik på at opnå kendskab til deltagernes tilfredshed omkring læringsforløbet og konference konceptet udsendtes en mail. Mailen inviterede desuden deltagerne til at tilmelde sig arbejdsgrupper i forhold til de 3 workshops for at skabe aktiv deltagelse i det fremadrettede arbejde.<sup>6</sup>

#### **Niveau 2: Lærte de noget? - forøget viden**

Alle nedfældede tanker fra de 3 workshops blev indsamlet og fotograferet til efterfølgende bearbejdelse med det sigte at få en fornemmelse af, i hvilken retning de 200 leders fokus lå og for at blive klogere på, om deltagerne havde opnået viden via deltagelse i de respektive workshops i forbindelse med de udfordringer og nye muligheder paradigmeskiftet stiller til ledelsen, organisationsdesignet samt interne og eksterne praksisfællesskaber

#### **Niveau 3: Brugte de det, de havde lært? (transfer)**

#### **Niveau 4: Gjorde det en forskel i forhold til organisationens opgaveløsning?**

I forbindelse med niveau 3 og 4 var der ikke mulighed for at evaluere på adfærd eller resultater, da denne evaluering foregik senere i udviklingsprocessen og ud fra det faktum, at mit praksisophold ophørte, inden de næste skridt blev taget i denne proces (Stegeager & Laursen, 2012).

### **5.3 Evalueringens resultater og anvendelsen i denne undersøgelse**

I forbindelse med evalueringsprocessen for CFA transkriberede jeg al information fra kuberne ud fra de enkelte emner til efterfølgende bearbejdelse. Data blev sat op i et skema med henblik på at finde mønstre og relationer i sprog og udtryk i tråd med Batesons tanker om, at vi kun kan se og forstå et fænomen i relation til et andet fænomen, når vi ser dem i den specifikke kontekst, hvori de er opstået (*Steps to an Ecology of Mind*, 1972 Dahl og Granhof Juhl, 2012). Formålet var at se, hvor der kunne sættes ind med henblik på at gå fra intention til handling i arbejdet med samskabelse og relationer til borgere og civilsamfund.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Bilag: evalueringsmail.

<sup>7</sup> Bilag: Evaluering af lærings- og forandringsdesignet for CFA's konference i dansk oversættelse.





### 3) Konstellationer af eksterne praksisfællesskaber

Disse observationer gav et nuanceret billede over både ledelsens udfordringer og ledelsesmæssige overvejelser samt bud på de løsningsmodeller og organiseringer, der med fordel kan sættes i spil i forbindelse med paradigmeskiftet og vil blive præsenteret i empiriafsnittet samt i den efterfølgende analyse.

#### 5.4 Dataindsamling, case 2: Regionalteatret i Sheffield, UK.

##### **Konkret organisationsdesign og konstellationer af praksisfællesskaber i forbindelse med pædagogiske læringsprogrammer i et klassisk produktionshierarkis rammer**

I forbindelse med min deltagelse i den 2 dages workshop i Sheffield UK skrev jeg udførlige logbogsnotater, som jeg efterfølgende transskriberede med fokus på mit 8. semester projekt. Da genstandsfeltet i forhold til denne undersøgelse er, hvilke løsningsmodeller regionalteatret i Sheffield har iværksat samt hvilke ledelsesmæssige overvejelser organisationsudviklingen har krævet, har jeg gennemgået min transskription igen med dette fokus. Samtidig blev det udleverede materiale regionalteatret gennemgået herunder årsopgørelse, læringsprogrammer og sæsonprogram komplementeret af forskning på teatrets website. Formålet med mine observationer var at finde et repertoire af stile og diskurser for et stort teater, som arbejder i et klassisk produktionshierarki og har arbejdet konkret med deres løsningsmodeller. Hensigten med observationerne var desuden at søge svar og diskutere denne undersøgelses 2. underspørgsmål:

##### ***2) Hvordan kan konkrete organisationsdesigns, konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber se ud i arbejdet med at nå de unge, og hvilke udfordringer giver det?***

Fokus i forbindelse med observationerne blev delt op i følgende kategorier:

- 1) Ledelse og organisation
- 2) Interne konstellationer af praksisfællesskaber
- 3) Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer
- 4) Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber

I det næste afsnit vil min metode til empiri-indsamlingen i forbindelse med det lille musikteater i København blive ekspliciteret.

#### 5.5 Dataindsamling case 3: Musikteatret i København

***Transformering fra institution med fast lokalitet til projektteater og produktionsselskab i foråret 2016. Tværsektorielt samarbejde og fusion med Askovfonden KBH+ (<http://www.kbhplus.dk/>). Vision for konkret organisationsdesign og konstellationer af praksisfællesskaber i arbejdet med at nå de unge.***

I forbindelse med inspirationsdagen "Når Kulturen åbner døre", tog jeg logbogsnotater komplementeret af lydoptagelser ved de forskellige kulturinstitutioners metodepræsentationer. Mit primære fokus var at indhente oplysninger omkring udviklingen og metoderne på musikteatret i København i den hensigt at søge svar og diskutere denne undersøgelses 2. underspørgsmål. Efterfølgende transskriberede jeg logbogsnotaterne og lydfilen med fokus på musikteatrets præsentation. Opfølgende fik jeg mulighed for et semistruktureret interview med både den kunstneriske og den administrative leder (Skypemøde 17-03-15). Inden mødet læste jeg flere artikler i pressen om teatrets valg (Se bilag). I forberedelsen til interviewet udarbejdede jeg et sæt spørgsmål til de to ledere, som skulle sætte retning i forhold til mit fokus for dette projekt. Jeg arbejdede med afsæt i David Cooperriders og Suresh Srivastavas organisationsudviklingsorienterede tilgang *Appreciative Inquiry* (AI). Dette metodiske valg foretog jeg på baggrund af teatrets nuværende position, hvor der er igangsat en større transformation fra en institution med fast lokalitet og position gennem mange år til projektteater og produktionsselskab i tværsektorielt samarbejde og fusion med Askovfonden KBH<sup>8</sup>. Hensigten var at høre de 2 leders visioner og intentioner med forandringen og deres bud på fremtidige løsningsmodeller. Principperne for AI er inspireret af to teoretikere henholdsvis grundlæggeren af socialkonstruktionismen Kenneth J. Gergen og grundlæggeren af socialpsykologien samt aktionsforskningen Kurt Lewin (Molly-Søholm, Stegeager & Willert 2012:137). *Appreciative Inquiry* eller den anerkendende og reflekterede værdsættende undersøgelse bygger på tanken om "best practice" og drømme for fremtiden i organisationen. Hensigten er at udvikle visioner, kompetencer og relationer i større og mindre grupper. I dette tilfælde er det så begrænset til ledelsen. Rent metodisk er der udarbejdet den såkaldte 4D-forandringsmodel.

De fire D'er står for:

<b>Discovery</b>	<b>Dreaming</b>	<b>Design</b>	<b>Destiny</b>
At gå på opdagelse i "best practice"	At artikulere positive forestillinger om fremtiden	At omsætte drømmene til forpligtende statements	At tage de første spæde skridt i den ønskede retning

Molly-Søholm, Stegeager & Willert (2012).

<sup>8</sup> Askovfonden er en NGO (siden 1943), som arbejder med arbejder med at skabe bedre vilkår for udsatte mennesker i Danmark. <http://askovfonden.dk/historie/>. Askovfonden KBH+ arbejder for at skabe social forandring og social inklusion for borgere i København <http://www.kbhplus.dk/historie>. og blev oprettet i 2013. KBH+ har etableret samarbejder med det etablerede kulturliv i dette arbejde – eksempelvis musikteatret.

4D-modellen blev anvendt som udgangspunkt for udarbejdelsen af spørgsmålstyperne, og et oplæg blev sendt af sted som indledende inspiration til interviewet med spørgsmål og information om undersøgelsen samt spørgsmål om den igangsatte organisatoriske udvikling.

Det styrende element i spørgsmålenes formulering var mine notater i forbindelse med den kunstneriske leders metodeoplæg til inspirationsdagen, og formålet med spørgsmålene var at få et større indblik i et mindre teaters stil og diskurs i overvejelserne omkring fremtidige løsningsmodeller og visioner, organiseringen og konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber, kravene til de fagprofessionelle samt de visioner og idéer, ledelsen gør sig i forhold til arbejdet med de unge. Spørgsmålstyperne tog afsæt i 4-D modellen og blev delt op i følgende kategorier:

<b>Appreciative Inquiry</b>	<b>Discovery</b>	<b>Dreaming</b>	<b>Design</b>	<b>Destiny</b>
Organisation				
Medarbejdere				
Lederrollen				
Samarbejdet og fusion med NGO				
Det kunstneriske projekt med de unge				

Spørgsmålene er ekspliciteret i bilaget: *"Spørgsmål til musikteatret i KBH – et udgangspunkt"* samt den tilhørende mail. Samtalen blev optaget, observationerne blev transkriberede og efterfølgende indsat i et skema fordelt efter principperne for Appreciative Inquiry og 4D-modellen ud fra ovenstående skema. Formålet var at skabe et overblik over ledelsens besvarelser.

Derefter udarbejdede jeg endnu et skema. Dette skema blev opdelt som for regionalteatret i Sheffield på følgende måde:

- 1) ledelse og organisation**
- 2) Interne konstellationer af praksisfællesskaber**
- 3) Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer**
- 4) Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber**

Ønsket var at få indblik i store og små organiserings løsningsmodeller stile og diskurser samt hvorvidt, de to løsningsmodeller fra England og København kan tegne konturer for fremtidige løsningsmodeller i en ny diskurs for kunst- og kultursektoren.

Idet jeg har arbejdet med 3 cases, vil figuren på næste side give et opsummerende overblik over min dataindsamlings metode. Derefter ekspliciteres de teoretiske begreber, som bliver anvendt i

analysen, idet denne teoretiske position og begreberne allerede ligger implicit i empirien og i paradigmeskiftet.

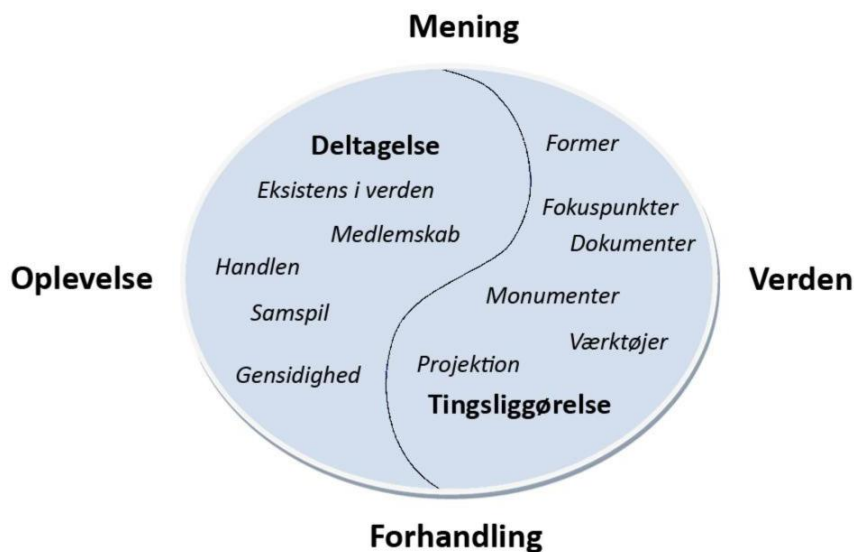
## 5.6 Dataindsamling, Opsummering

<b>Dataindsamling</b>	
<b>Dataindsamling Case 1:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 europæiske ledere fra kultursektoren</li> <li>• Konferencedesign visuelt design/kommunikation</li> <li>• Design af interaktive workshops</li> <li>• Systemisk teori - Maturanar Gegory Bateson - Metakommunikation</li> <li>• Darsøes Innovationsdiiamant</li> <li>• Karl Tomms spørgsmålstyper</li> <li>• Implementering</li> <li>• Formativ evaluering</li> <li>• Dataindsamling -transkription</li> <li>• Summativ evaluering</li> <li>• Kirckpatrick's Taksonomi</li> <li>• Logbognotater og resultater fra konferencen</li> <li>• Transskription</li> <li>• Skema opsætning</li> <li>• Ledelse og organisation</li> <li>• Konstellationer af praksisfællesskaber i kultursektoren</li> <li>• Konstellationer af eksterne praksisfællesskaber lokalt og globalt</li> <li>• Analyse - fikspunkter - emner, der gentager sig i kommunikationen - Repertoire, stil og diskurs</li> </ul>
<b>Dataindsamling Case 2:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 dages workshop - Regionalteatret i Sheffield</li> <li>• Logbogsnotater</li> <li>• Transkription med udgangspunkt i denne undersøgelse</li> <li>• Skema-opsætning:</li> <li>• Ledelse og organisation</li> <li>• Interne konstealltioner af praksisfællesskaber</li> <li>• Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer</li> <li>• Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber</li> <li>• Analyse sprog og udtryk - repertoire af stil og diskurs</li> </ul>
<b>Dataindsamling Case 3:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirationsdag - lydoptagelser - logbogsnotater</li> <li>• Musikteatret i København</li> <li>• Kvalitativt interview -skypemøde - lydoptagelse</li> <li>• Appreciative Inquiry - 4D-modellen</li> <li>• Transskription</li> <li>• Skemaopsætning efter 4D-modellen</li> <li>• Organisation</li> <li>• Medarbejdere</li> <li>• Lederrollen</li> <li>• Samarbejdet med Askovfonden KBH+</li> <li>• Det kunstneriske projekt med de unge</li> <li>• Skema-opsætning jvf. Regionallteatret i Sheffield</li> <li>• Analyse sprog og udtryk - Repertoire af stil og diskurs</li> </ul>

## 6 Teoretiske begreber til anvendelse i analysen

### 6.1 Meningsforhandling – deltagelse – tingsliggørelse

Wengers (98/2008:67,71,75,) begreber meningsforhandling, deltagelse og tingsliggørelse (se illustration nedenfor) indgår i analysen af denne undersøgelse, da undersøgelsen har fokus på udviklingen af organisationsdesigns, konstellationer af praksisfællesskaber internt og eksternt i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren samt i arbejdet med at nå og samskabe med de unge ikke-brugere. I forbindelse med en organisatorisk udvikling kan begreberne anvendes som analyseredskab til at se, hvorledes man kan skabe plads til både proces og resultat. I den sammenhæng hører deltagelse til engagement, tanker, handlinger og det emotionelle, hvilket vil sige menneskets gensidige evne til at påvirke og blive påvirket gennem en mangfoldighed af faktorer bl. a. sprog og relationer. Til tingsliggørelse hører kontrakter, procedurer og dokumenter. Wenger (2008) definerer tingsliggørelse som både en proces og dennes produkt. Tingsliggørelse ender i et resultat, men processen og produktet forudsætter hinanden. De 3 begreber samt processen, der definerer læring, er anvendelige med de nye vilkår i arbejdet for at skabe og stimulere virksomme praksisfællesskaber internt og eksternt til kontinuerlig meningsforhandling, læring, vidensdeling og samskabelse med henblik på at nå de unge.



Wenger (98/2008:78)

#### 6.11 Legitim perifer deltagelse - fuld deltagelse

Lave & Wenger (2003:31,33) beskriver desuden legitim perifer deltagelse og fuld deltagelse som den læreproces, en deltager bevæger sig i, d.v.s. bevægelsen fra at være legitim perifer deltager til at være fuld deltager i praksisfællesskabet. De definerer, at processen fra perifer til fuld deltager

både indeholder færdigheds- og identitetsændringer, hvilket giver et begrebsapparat til analyse af både forholdene for medarbejderne og i forbindelse med udviklingen af de respektive læringsprogrammer.

## 6.2 Kompetencebegrebet i et situeret perspektiv

Kompetencebegrebet definerer Wenger (98/2008:15) som en social konstruktion, hvor *"handling defineres som værd at udføre og deltagelse kan genkendes som kompetence"*. Læreprocessen defineres som processen fra perifer legitim deltagelse til fuld deltagelse. Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013:76) arbejder med kompetencebegrebet i et resultatorienteret perspektiv som grænsedragningen mellem kompetent og ikke kompetent adfærd, og ledelse defineres som en situeret reflektiv praksis. Disse begreber anvender jeg i analysen af empirien, dels i forbindelse med de fagprofessionelles læreproces og dels i et mere resultatorienteret perspektiv omkring, hvilken effekt forandringerne har forårsaget i udførelsen af praksis.

Det følgende afsnit vil være dedikeret ledelsespsykologiens begreber. Det giver mening at ekspliciterer, hvorledes ledelse af social praksis defineres med Wengers briller på, idet disse begreber vil indgå i analysen. Samtidig har det betydning, da organisationsdesignet og konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber i kultursektoren tegner til at blive situeret i endnu højere grad, end det har været tilfældet tidligere. Ifølge case-beskrivelserne tegner det desuden til, at der skal skabes både intern organisatorisk udvikling i samskabelsen med de unge og tværsektorielle samarbejder både internt i kultursektoren og eksternt med institutioner og organisationer i civilsamfundet lokalt og globalt i forbindelse med paradigmeskiftet.

## 6.3 Ledelsespsykologi, værdier og magt i et situeret perspektiv

Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013:77,78,81) definerer ledelsesontologien i et situeret perspektiv som en kollektiv aktivitet, hvor mennesker udvikler en forestilling om, hvordan ledelse produceres, når de er fælles om et stykke arbejde. Ledelsesudvikling handler på den led ikke kun om udvikling af individuelle kompetencer men også om udvikling af kulturen og kan ses som teamudvikling, udvikling i fællesskaber, netværk og organisation. I det øjeblik man anvender et decentraliseret perspektiv på ledelse, bliver det muligt at ekspliciterer både den formelle og uformelle ledelse, der finder sted i det komplekse netværk medarbejderne imellem. Magt, styring og kontrol indlejres på den led i relationer og processer mellem alle i det specifikke fællesskab. Magt i et situeret perspektiv bygger på poststrukturalismen og den franske idéhistoriker Michel Foucault. Foucault beskriver i sin artikel: *"Two Lectures"* magt som *"a relation of force"* (Foucault, 1980:89). Magtbegrebet får på den led en anden karakter, og magt skal i hans perspektiv ses som allestedsnærværende, dynamisk og mangfoldig og er knyttet til relationer, sprog og processer (Foghsgaard & Elmholdt 2014:20,21). Magt er således med til at skabe værdierne i organisationen

og konstellationerne af praksisfællesskaber. Værdierne danner, som pointeret hos Hildebrandt (2014:280,281), udgangspunkt for de fælles mål, individer og organisationer formulerer for dem selv og i et samspil med organisationens interesser. Elmholdt, Keller & Tanggaard (2013:82) beskriver, hvorledes horisontal organisationsstruktur og højere grad af uformel magt stiller større krav til, at ledelse handler om dialog, fælles meningskabelse og samarbejde for at skabe et fælles værdi-sæt for arbejdet i et fællesskab.

#### 6.4 Engagement – fantasi - indordning

Wenger (2008) tilbyder forskellige måder at høre til i forbindelse med identitetsdannelses- og læringsprocesser, som har betydning for skabelsen af praksisfællesskaber. De 3 begreber han arbejder med er: *engagement*, *fantasi* og *indordning*, og de tilbyder et begrebsapparat til analysen i det øjeblik, der skal skabes nye arbejdsformer og netværksdannelse i kultursektoren:

- 1) **Engagement** skal ses som aktiv deltagelse i fælles meningsforhandlingsprocesser. *Engagement* er på den led også en magtdimension, hvorigennem fællesskaber, personer/kompetenceidentiteter og artefakter defineres og omformes. **Engagementsarbejdet** handler om udviklingen af **gensidigt engagement** og interpersonelle relationer og bidrager til at definere de virksomheder og ansvarsrelationer, praksisfællesskabet konstrueres af (Wenger 98/08: 200, 202, 212).
- 2) **Fantasi** skaber billeder af verden og forbindelser i tid og rum forankret i det sociale samspil. Det er muligt gennem *fantasien* at medtage andres meninger, andre muligheder og andre perspektiver, som kan skabe basis for innovation. *Fantasien* arbejder i spændingsfeltet mellem det mulige og det umulige, det meningsfulde og det meningsløse, det realisable og det uopnåelige. **Fantasiarbejde** defineres som evnen til at *være i andres sko* og evnen til at se sig selv på nye måder samt at placere ens engagement og praksis i en større kontekst af mangfoldige konstellationer af praksisfællesskaber i verden (Wenger 98/08: 201, 205, 206, 213).
- 3) **Indordning** handler om at koordinere energi og aktiviteter for at passe ind i bredere strukturer og bidrage til bredere virksomheder. *Indordning* er dobbelt på den led, at den på den ene side kan bidrage til, at vi kan håndtere skala og kompleksitetsniveauer, som giver tilhørsforhold nye dimensioner, på den anden led kan *indordning* også være lydighed, der ikke stiller spørgsmål, en koordinationsproces, der ikke åbner for de perspektiver, den forbinder. Heri lægger Wenger således også en magtdimension. **Indordningsarbejde** handler på den led om at forhandle perspektiver og finde enighed, fremlægge synspunkter, overbevise, inspirere, forene og definere brede visioner og forhåbninger, udtænke procedurer, deltage i og skabe grænsepraksisser og arbejde med at harmonisere divergerende perspektiver (Wenger 98/08: 201, 207,208, 209, 215).



På baggrund af Wengers tanker omkring det at høre til, definerer han således 3 effekter af ledelse, som vil blive ekspliciteret i det følgende.

### 6.5 Gensidigt engagement – fælles virksomhed – fælles repertoire

- 1) **Gensidigt engagement** handler om at skabe og opretholde praksisfællesskaber og interpersonelle relationer og engagement i fælles aktiviteter. Det handler om skabelsen af fælles erfaring og produktion af lokale kompetence, samt tilladelse af forskellige grader af engagement. Engagement-arbejde forudsætter evnen til at tage del i kontinuerlige meningsfulde samspil, produktionen af fælles artefakter, fællesskabsdannende samtaler og forhandlinger (Wenger 98/08: 200, 212).
- 2) **Fælles virksomhed** er resultatet af den kollektive forhandlingsproces, der afspejler det gensidige engagements kompleksitet og er ikke blot tingsliggørelsen gennem mål og metoder men også deltagerens gensidige relation af ansvarlighed som en integreret del af praksis og proces (Wenger 98/08: 95, 99).
- 3) **Fælles repertoire** handler om udviklingen af fælles ressourcer, hvilket vil sige fælles aktiviteter, relationer og involverede artefakter (Wenger 98/08: 100, 101).

### 6.6 Praksis som forbindelser

Wenger definerer forskellige typer af praksisbaserede forbindelser, som jeg anvender i tolkningen af de forskellige niveauer, der er af praksisforbindelser, for at forstå kompleksiteten i det øjeblik kulturinstitutionerne åbner op til samskabelse.

Wenger (98/08: 136) anvender 3 begreber omkring praksis defineret som forbindelser:

- 1) **Grænsepraksis** – organisationer - defineret som vedvarende gensidigt engagement
- 2) **Overlapninger** – opretholdelsen af forbindelser som en del af virksomheden
- 3) **Periferier** – Det repertoire som omfatter grænseelementer, der forbinder de involverede medlemsformer

Wenger, 98/08:136

Med organisationsudviklingen i kultursektoren, som ekspliciteret via de 3 cases, hvor praksisfællesskaber og praksisstrukturer i højere grad tegner til at etableres og transformeres kontinuerligt både internt og tværsektorielt på flere planer, kunne kravene til de fagprofessionelles kompetencer have et større fokus på interkulturel kompetence, interkulturel kommunikation og dialog samt have mere karakter af entreprenørskab. Derfor vil det næste afsnit uddybe Iben Jensens tanker om interkulturel kompetence, kulturelle identiteter og interkulturel kommunikation, da hun har perspektiver på både den individuelle erfaring, positioner og roller og dermed en opmærksomhed på netop den formelle og den uformelle magt i forbindelse med kommunikationen. Disse perspektiver vil jeg anvende i analysen både i forbindelse med udsagn fra

empirien, men også med fokus på de nye kompetencer det kræver, når centrum for arbejdet i højere grad bliver dialog og sprog.

## 6.6 Kulturel forståelse som interkulturel kompetence, kulturelle identiteter og interkulturel kommunikation

Iben Jensen (2013) definerer kulturel forståelse som interkulturelle kompetencer. Interkulturelle kompetencer indebærer indsigt i samfundsforhold og personlig indsigt i arbejdet for at skabe gensidige og ligeværdige relationer.

Hun opererer med 6 punkter som definition på interkulturel kompetence:

- 1) Respekt for andre menneskers syn på virkeligheden, selvom den strider mod ens egne erfaringer og opfattelse
- 2) Kendskab til og erfaring med interkulturel kommunikation
- 3) Mod til at stå ved egne kulturelle værdier
- 4) Faglig indsigt i samfundsmæssige forhold som globalisering og multikulturelle samfundsmodeller
- 5) Faglig indsigt i hverdagspolitiske forhold omkring diskrimination og mediernes fremstilling af etniske grupper i samfundet
- 6) Faglig indsigt i begreber som kultur, etnicitet og kulturel identitet

Jensen: 2013:13

I Jensens (2013:13) tanker omkring interkulturel kompetence følger hun Wengers (98/08) definition omkring fantasi, hvor han beskriver, at fantasien er med til at åbne for at kunne sætte sig ind i andre forståelser af verden, at kunne tænke abstrakt og på den led at kunne sætte sig i den andens sted. Hendes tanker omkring identitetsskabelse og kulturel identitet lægger sig op ad Wenger (98/08) og den engelske sociolog Anthony Giddens (2004). De opererer alle 3 med identitetsbegrebet som identiteter, hvilket vil sige, mennesket udvikler flere identiteter i dets relation til andre mennesker og i kraft af de forskellige praksisfællesskaber eller kontekster, mennesket er en del af. Den aktuelle identitet kommer ud fra Jensens (2013:120,122) definitioner desuden an på det emne, der tales om, hvilket vil være aktuelt i forbindelse med de kompetencer, der skal til, når der skal skabes tværsektorielle samarbejder både internt i kulturektoren, eksternt i forhold til civilsamfundet og internationalt. Hun har desuden udviklet en analysemodel med 4 opmærksomhedspunkter i forbindelse med den interkulturelle kommunikation (Jensen 2004).

Den interkulturelle analysemodel har Jensen (2004) udarbejdet med afsæt i poststrukturalismen, konstruktionistisk tænkning samt Muneo Yoshikawas tanker om Interkulturel dialog eller double swingmodellen. Her ses kommunikation som en kontinuerlig proces mellem 2 deltagere, hvor både afsender og modtager vil ændre sig gennem kommunikationen. Målet er ikke at eliminere alle forskelle men at anvende den dynamik, der opstår gennem mødet. Jensen (2004) har i sin

analysemodel desuden opmærksomhed på relationer og magtforhold - roller og positioner, hvilket vil sættes i spil i analysen i forbindelse med overvejelserne over transformeringen af de kompetencer, roller og positioner, det kræver i det øjeblik, kulturinstitutionerne åbner dørene til samskabelse og dialog.

Jensen (2004) opererer med 4 begreber, som vil blive præsenteret nedenfor:

**1: KULTUREL FORFORSTÅELSE:** modtageren fortolker et budskab ud fra egne erfaringer og bygger forståelsen på egen videnshorisont, f. eks hvordan beskrives "de andre"

**2: KULTUREL SELVFORSTÅELSE:** de måder en person beskriver sit eget kulturelle fællesskab på (ofte idealiseret)kulturel forforståelse og kulturel selvforståelse er gensidig afhængige af hinanden

**3: FIKSPUNKTER** sprængfarlige emner til afdækning, emner der er mange og gentagne fortællinger om

**4: ERFARINGSPOSITIONER** inspireret af filosofen Hans Georg Gadamer, som handler om de kropslige og bevidsthedsmæssige erfaringer, en person har fra sine forskellige sociale placeringer i samfundet. (Jensen, 2004: 6,8,9,10,13).

Det næste afsnit er dedikeret til præsentation af empirien, hvor udsagn og overvejelser fra de respektive vil cases blive præsenteret. Det er en bestræbelse at gengive det udvalgte materiale på dets egne præmisser, men da valget er taget og sammenskrevet ud fra mine observationer, deltagende observationer, uformelle samtaler og interviews, vil der allerede her ligge en implicit forståelse og tolkning. Derfor har jeg valgt at præsentere længere uddrag og vedhæfter bilag af rå transskription.

## 7 Præsentation af empiri

### 7.1 Gentagelse af problemformulering som bagvedliggende referenceramme

For at skabe overblik vil problemformuleringen blive ekspliciteret igen således, at den står som bagvedliggende ramme for præsentation af empirien:

#### **PROBLEMFOMULERING:**

***Hvordan kan små og store kulturinstitutioners løsningsmodeller tegne konturer af fremtidige organisatoriske modeller og de fagprofessionelle kompetencer, der skal til i det øjeblik, kulturinstitutionerne åbner døre til samskabelse, socialt engagement og inklusion i arbejdet med at nå samfundets unge ikke-brugere både lokalt og globalt?***

- 1) Hvilke generelle etiske, strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer er kulturinstitutionerne stillet over for i forbindelse med paradigmeskiftet, og hvilke***

***konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber kunne med fordel sættes i spil lokalt og globalt?***

- 2) *Hvordan kan konkrete organisationsdesigns og konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber se ud i arbejdet med at nå de unge, og hvilke udfordringer giver det?***

Afsnittet vil blive delt op med udgangspunkt i de 3 cases. Den udvalgte empiri forholder sig til den anvendte metode i forbindelse med dataindsamlingen og de 3 cases relation til problemformuleringens underspørgsmål. Kronologisk vil det se således ud:

- 1) 200 europæiske kulturlederes tanker i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren, som relaterer til problemformuleringens 1. underspørgsmål
- 2) Regionalteatret i Sheffield, UK. Organisationsdesign, praksisfællesskaber, løsningsmodeller og læringsprogrammer i en britisk kontekst relaterer til 2. underspørgsmål
- 3) Musikteatret i København. Transformering fra teater med fast geografisk lokalitet til produktionsselskab og fusion med Askovfonden KBH+, visioner om organisationsdesign, praksisfællesskaber, løsningsmodeller og læringsprogrammer i en dansk kontekst. Relaterer til 2. underspørgsmål

Hensigten er, at de 3 cases, som forholder sig til problemformuleringens 1. og 2. underspørgsmål tilsammen kan svare på problemformuleringens hovedspørgsmål og tegne konturer af de fremtidige organisatoriske løsningsmodeller og fagprofessionelle kompetencer, der skal til i forbindelse med paradigmeskiftet.

## **7.2 200 europæiske kulturlederes tanker i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren.**

Som det første vil jeg præsentere 200 europæiske lederes generelle tanker og overvejelser omkring paradigmeskiftet i kultursektoren i forbindelse med konferencen i NewcastleGateshead, UK. Det følgende vil være en sammenskrivning af resultaterne fra de hvide kuber, som lederne anvendte til at tegne og skrive på i deres arbejde på de interaktive workshops. Disse resultater er komplementeret af egne logbogsnotater som observatør, deltagende observatør og i forbindelse med uformelle samtaler under implementeringen.

### **7.21 Ledelse og organisation, interne praksisfællesskaber**

I forbindelse med de etiske og praktiske overvejelser omkring ledelse og organisation, spurgte lederne sig selv til en start:

*"Er det etisk korrekt at anvende kultursektoren som agendasetter? Og i så fald – hvordan gentænker vi kultursektoren, så det ikke kun handler om forbrug, men således at kultursektoren kan blive en platform for kulturel udveksling og inklusion?"*

*"Hvad er et delt kunstværk og hvordan bliver det udtrykt gennem produktion og erfaring?"*

Citat: Kuber okt. 2014

Derefter blev der arbejdet aktivt og koncentreret, og de følgende tanker er udsagn og udtryk hentet fra kuberne fra de interaktive workshops samt deltageres udsagn ved opfølgende plenum diskussioner og ekspliciterer dermed ikke mine udsagn eller holdninger.

Det fremgår af kuberne, at organisationen må afklare, hvem den er, og hvad den kan. Lederskab og team er en essentiel faktor i den interne organisering. Det er lederen, der skal statuere et eksempel, og det er essentielt at dele vision og værdier. Det kræver en ændring af *mindset* hos både ledere, medarbejdere og kunstnere.

Andetsteds suppleres det, at det kræver afgivelse af magt og en ændring hen imod en horisontal struktur. Det handler om at skabe tillid og transparens og øge den kollektive problemløsning og at dele ejerskabet og magten på et tidligt tidspunkt. På den led er der behov for både formel og uformel uddannelse, nye færdigheder og kompetencer i arbejdet, da det kræver større kreativitet, improvisation, samarbejde og kommunikation i det øjeblik, det kunstneriske projekt bliver til samskabelse.

Sammenskrivning af data: Kuber apr. 2015

Spørgsmålet på en af kuberne lød: *"Hvordan arbejder vi med magten i organisationen"*, hvorefter en række refleksioner blev nedfældet:

- 1) *Det er både en top-down og en bottom-up udvikling*
- 2) *Del ansvar og mål gennem forskellige metoder*
- 3) *Del alle værdier ikke bare de finansielle*
- 4) *Find magtfulde mennesker i din organisation og tænk i magt som en ressource – både formel og uformel magt*
- 5) *Acceptér at ikke alle medarbejdere ønsker forandring*
- 6) *Find ambassadører som går ind for projektet*
- 7) *Aktiv kommunikation og dialog*
- 8) *Perspektivér forandringens nye muligheder*

Citat: Kuber okt. 2014

Opmærksomheden var også på kunstnernes del i projektet, og flere ledere ekspliciterede deres undren over, hvor kunstnernes position er i debatten og i dette paradigmeskifte.

## 7.22 Konstellationer af praksisfællesskaber i kultursektoren

I forbindelse med ledernes tanker omkring konstellationerne af praksisfællesskaber internt i kultursektoren men på tværs af enkelt organisationer gentog en udtalelse sig, som også var eksplicit i forbindelse med den interne organisering:

*”Som sektor er vi nødt til at vide, hvem vi er, og hvad vi kan og gør, og vi er nødt til at finde et fælles sprog. Vi er nødt til at dele vores projekter og arbejde på nye måder i stedet for at konkurrere indbyrdes.”*

Citat: Kuber okt. 2014

*”Vi har brug for at skabe et nyt narrativ for kultursektoren og at ændre den måde, vi diskuterer. Vi er nødt til at udvide vores ordforråd og tale flere og forskellige sprog, så andre forstår vores hensigter og indholdet af vores arbejde. Vi må skabe større transparens.”*

Citat fra anonym deltager ved afsluttende plenumdiskussion og tanker om næste skridt 11.10.2014

Ud fra ovenstående udtalelse og data indhentet fra kuberne vil arbejdet bygge på gensidighed, samarbejde, tværsektoriel idéudveksling og co-produktion, og kulturinstitutionernes opgave vil være:

- 1) udvikling af kreative fællesskaber og bedre kreative miljøer
- 2) netværksskabelse på forskellige niveauer
- 3) fortætning af netværk og fællesskaber lokalt
- 4) kontakter og udveksling globalt
- 5) transdisciplinær tilgang og partnerskaber
- 6) at balancere internationale og lokale projekter
- 7) at fokus hele tiden bevares på en underliggende retning af forandring uanset løsningsmodeller

Citat: Kuber okt. 2014

## 7.23 Konstellationer af eksterne praksisfællesskaber

Ledernes tanker og behovet for skabelse af eksterne konstellationer af praksisfællesskaber i forbindelse med paradigmeskiftet handlede ligeledes om at skabe fælles sprog, dialog og transparens ikke blot internt i kultursektoren men også med henblik på at bygge bro i den eksterne relationskabelse til civilsamfundet lokalt og globalt. Dette forhold ekspliciteres gentagne gange både på kuberne og ved de opfølgende plenumdiskussioner. Behovet for et fælles sprog eller evnen til at tale mange sprog alt efter hvem, man har en dialog med, kan desuden tydeliggøres ved følgende kommentar i forbindelse med en uformel samtale med en leder af en lokal kunstinstitution under konferencen:

*”Jeg synes, denne måde at arbejde på (red. arbejdet på kuberne i de interaktive workshops) er meget mere frugtbar, end jeg havde forventet, men jeg arbejder i workshop med*

*borgmesteren og andre lokale ledere og faktum er, at vi slet ikke taler samme sprog. Jeg kommer fra de lokale græsrodder. Jeg tager det mere som en øvelse i momentet.”*

Leder af lokal kunst-institution i Newcastle 10.10.2014

Ved sammenskrivning af data fra kuberne og logbogsnotater fra plenumdiskussionerne ses det, at et centralt fokus er at skabe et tæt samarbejde mellem de lokale myndigheder, uddannelsesinstitutionerne og kulturinstitutionerne med henblik på at tænke kultur som katalysator for social innovation, skabelse af tilhørsforhold og inklusion. Dette arbejde vil desuden kræve skabelsen af lokalt ejerskab hos borgerne til kulturinstitutionerne, som kræver både et kort og et langt udviklingsperspektiv, når nye løsningsmodeller og innovation skal skabes i *co-creation* med borgerne.

Sammenskrivning af data april 2015

På kuberne uddybes det konkret, hvorledes det kræver fleksibelt lederskab og samarbejder, der passer til den enkelte løsningsmodel på følgende måde:

- 1) At skabe muligheder for deltagelse gennem forskellige løsningsmodeller*
- 2) At udvikle Platforme til debatter hvor alle kan deltage i arbejdet for at skabe tillid og ejerskab*

*Det vil sige at skabe kommunikationsstrategier på flere planer og løbende dialog mellem:*

- 1) Individuelle og foreninger, kunstnere samt kunst og kulturinstitutionerne, uddannelsesinstitutionerne, økonomiske interessenter og fonde samt de lokale og nationale beslutningstagere*

*Med henblik på at:*

- 1) Skabe tværsektorielt samarbejde til skabelse af samarbejdende kunstneriske platforme og kulturel uddannelse på forskellige steder og i forskellige sammenhænge*
- 2) skabe et bredt repertoire af forskellige kommunikationsstrategier*
- 3) skabe kendskab til dine interessenter*
- 4) Skabe et bredere partnerskab og partnere med samme eller lignende mål*
- 5) Skabe kreative partnerskaber, der kan komplementere hinanden i gensidig respekt*
- 6) Skabe kendskab til dine lokale forhold, hvem arbejder der og hvad ønsker de?*
- 7) opbygge et fællesskab omkring din organisation – bestyrelse, samarbejdspartnere, kommuner og andre interessenter f. eks fonde, erhvervslivet, og individuelle engagerede borgere*

Sammenskrivning af data, citat: Kuber okt. 2014 og apr.2015

Med disse overordnede overvejelser og udtalelser fra de 200 europæiske ledere vil jeg gå mere i dybden og præsentere den udvalgte empiri fra en konkret løsningsmodel på regionalteatret i Sheffield, UK, for at undersøge og skabe et indblik i de ledelsesmæssige overvejelser, der gør sig gældende i det øjeblik, man åbner dørene til civilsamfundet og skaber projekter og læringsforløb for unge ikke-brugere, og hvordan man rent faktisk kan gå til værks. Præsentationen er en sammenskrivning af mine logbogsnotater komplementeret af udtalelser fra den administrative leder, den kunstneriske leder og den kreative koordinator for læringsprogrammerne. Dertil research i de udleverede materialer fra teatret: årsrapport 2013, sæsonbrochure og oversigt over læringsprogrammer 2013/2014 samt på teatrets hjemmeside. Der vil desuden være udtalelser fra en instruktør/koreograf samt 2 unge, som har deltaget i teatrets læringsprogrammer. Alle tre lavede oplæg til workshoppen.

### **7.3 Regionalteatret i Sheffield, UK**

***Ledelse og organisering inden for det klassiske produktionshierarkis ramme – organisationsdesign, metoder, praksisfællesskaber og læringsprogrammer målrettet unge i en britisk kontekst***

#### **7.31 Ledelse og organisation**

Teatret er et stort institutionsteater, der råder over 3 scener i forskellige størrelser og har op imod 100 fastansatte samt omkring 240 ansatte, når deltids- og projektansatte regnes med. Til sammenligning ligger teatret i størrelsesordenen på niveau med de 3 landsdelsscener i Danmark. Teatret repræsenterer en klassisk organisationsramme og er opbygget af en konstellation af praksisfællesskaber, som repræsenterer de forskellige faglige afdelinger, der skal til i arbejdet for at gennemføre produktionen af en teaterforestilling og repræsenterer et traditionelt produktionshierarki. I forbindelse med produktionen af den enkelte forestilling er der som komplement desuden et antal løst ansatte kunstnere og eventuelt andre eksperter, der er nødvendige i forhold til løsningen af den enkelte opgave, der etableres således et ekstra praksisfællesskab kun med dette kortsigtede mål.

Økonomisk har teatret et budget på £ 11 millioner om året, hvoraf 12 % er statsstøtte og beløber sig til £ 1,6 millioner, resten er fundraising. Med nedskæringer i tilskuddet komplementeret af paradigmeskiftet i kultursektoren og ansættelsen af en ny to-strengt ledelse blev en større organisatorisk og økonomisk forandring sat i værk.

To teatre med vidt forskelligt publikumssegment fusionerede, og der blev skabt en ny økonomisk konstellation, således at der i dag tjenes penge på de populære forestillinger på den ene scene komplementeret af indkomster fra box-office samt den tilknyttede bar og restaurant i den hensigt at rejse midler til at producere de mere smalle forestillinger og i arbejdet med de unge.



Sammenskrivning af data, oplæg: Adm. Direktør, årsrapport 2013, 03.04.2014, teatrets website: april 2015

*”Denne organisationsudvikling startede med fusionen af de to teatre og et lederskifte for 5 år siden. Vi måtte starte med at lægge linjen om og arbejde top-down, som jeg plejer at sige: ”A new regime came to town””.*

Citat: Adm. Direktør 03.04.2014

Den kunstneriske leder supplerer denne udtalelse med følgende uddybning:

*”Lederne er nødt til at gøre forandringen vigtig og at gå i spidsen, samtidig skal organisationsudviklingen indgå i hele ledelsens strategi. At producere teater på et højt professionelt plan sammen med ikke-professionelle er et valg, som kræver forpligtigelse, læring og engagement. Det kræver, at man er parat til at skabe kreative ambitiøse idéer, som alle på teatret kan lære af. Verden ændrer sig, og grænser udviskes, vi er nødt til at være åbne og have et åbent sind i forhold til vores arbejde. Hvis man vil engagere sig med de unge, må man arbejde MED de unge og SKABE SAMMEN med dem.*

*Kommunikation er vigtig på alle planer, og det er vigtigt at arbejdet med de unge, og de eksterne samarbejdspartnere sættes lige så højt som det arbejde, der bliver præsenteret på scenen.”*

Citat Kunst. Leder 03.04.2014

### **7.32 Interne konstellationer af praksisfællesskaber**

I den følgende sammenskrivning ekspliciteres det, hvorledes ledelsen søsatte en langsigtet udviklingsstrategi i forbindelse med organisationsudviklingen, idet mange af de fastansatte medarbejdere ikke umiddelbart var positive over for den nye udvikling med en i forvejen travl hverdag i arbejdet med at producere 11 forestillinger om året og føde 3 scener.

Ledelsen startede med at dele deres vision og eksplicitere, hvorfor forandringen var vigtig i arbejdet med at skabe engagement, deltagelse, ejerskab og ansvar hos medarbejderne. Der blev udarbejdet et repertoire af møder og workshops omkring emnet og skabt overgangsordninger i en længere udviklingsproces hen imod skabelsen af ejerskab til konceptet, og således at medarbejderne efterhånden tog de unge ind.

Desuden blev der etableret en uddannelsesorganisation/-afdeling i organisationen, som i dag har ansvaret for udvikling og koordinering af teatrets læringsprogrammer i samarbejde med teatrets øvrige afdelinger og ansatte.

Sammenskrivning af data: oplæg fra den kunstneriske leder, den administrerende direktør & den kreative leder og koordinator for læringsprogrammerne apr.2015

*"For medarbejderne handlede det om at se mulighederne og det spændende i arbejdet med unge. Resultatet i dag er, at det pludselig skaber fællesskab i organisationen. I stedet for det bliver en plage, bliver det et aktiv....I forbindelse med en forestilling, hvor vi for eksempel har brug for et stort antal medvirkende på scenen, skaber vi et amatørkompagni, som så arbejder sammen med de professionelle... Amatører giver professionelle noget og omvendt".*

Citat: Kreativ leder og Koordinator af læringsprogrammer 03.04.2014

På spørgsmålet fra en af deltagerne i workshoppen om, hvordan kunstnerne og deres fagforeninger stillede sig til forandringerne, var svaret, at det havde teatret ikke haft nogle problemer med, *"faktisk tager vi ikke noget arbejde fra nogen, vi skaber i virkeligheden muligheder"*

Citat kreativ leder og koordinator for læringsprogrammerne: 03.04.2014

Dette svar bliver komplementeret af udtalelser fra instruktøren og koreografen til teatrets første danseforestilling. Alle de unge dansere i forestillingen var udvalgte amatører, som blev hentet ind fra regionalområdet gennem auditions.

*"Idéen og målet med at skabe et samarbejde på scenen mellem 18 lokale dansere og 8 professionelle var at få et upoleret, realistisk og autentisk udtryk, som udstrålede vitalitet i de skolescener, som var en del af forestillingen. Jeg arbejdede intenst med at finde en balance i arbejdet, og det er ikke uden udfordringer. Jeg arbejdede parallelt og gav de unge medvirkende et basalt fundament af værktøjer inden prøvestart, så de var klædt på til at mødes med de professionelle på en fælles platform.*

*Jeg prøvede en dag kun med de professionelle, og det viste, hvor meget de unge mennesker i virkeligheden betød for forestillingen."*

Citat: Instruktør og koreograf på forestillingen "KES" 03.04.2014

### **7.33 Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber**

Den kreative leder og koordinator for læringsprogrammerne fortalte, hvorledes forandringen også kan ses i de eksterne samarbejder på den led, at teatret har udviklet sig fra en rent marketingsorienteret kommunikation til modtagercentret kommunikation, dialog og relationsskabelse. Netværket består af kontinuerlige relationer til f.eks de lokale myndigheder, skoler, universitetet, lokale foreninger, det lokale museum og det lokale fodboldhold. Praksisfællesskaber udvides og ændres tillige alt efter forestillinger, produktion og indhold.

Sammenskrivning af data, apr. 2015, udgangspunkt: oplæg fra den kreative leder og koordinator for læringsprogrammerne, 03.04.2014

### 7.34 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer

I forbindelse med udarbejdelsen af konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer beskriver den kreative leder og koordinator for programmerne, hvordan teatret har udarbejdet forskellige modeller. Fælles for dette repertoire er, at programmerne inddrager alle teatrets arbejdsområder på forskellig måde i et tværsektorielt samarbejde med skoler, universiteter og foreninger, samtidig er der både kortere og længere læringsforløb. Inddragelsen af stort set alle teatrets fagprofessionelle kan specifikt ses af teatrets tilbud om en 2 ugers sommerskole, hvor deltagerne arbejder med professionelle instruktører, teknikere og kunstnere i et kreativt team både på og bag scenen, hvor målet er at præsentere en forestilling på teatrets mindste scene for et publikum.

Det komplette læringsprogram 2013/14 har jeg vedlagt som bilag. Det er dels hentet fra oplæg af den kreative leder og koordinator for læringsprogrammerne og den kunstneriske leder samt research i det udleverede sæsonprogram ved workshoppen komplementeret af research på teatrets hjemmeside<sup>9</sup>:

I det følgende gives et par perspektiveringer af 2 unges oplevelser og udbytte i forbindelse med deltagelse i forskellige læringsprogrammer på teatret.

De to unge holdt et oplæg for deltagerne på workshoppen.

*”Det er vigtigt at være en del af et fællesskab, og man får oplevelsen af at arbejde med engagement, ansvar og forpligtigelse, samtidig med at man laver noget, som er vildt spændende! Det giver en masse selvtillid som menneske men også i arbejdet med andre skolefag, det bliver lettere”*

Citat: Pige 18 år 03.04.2014

*”ja, og at få nye venner for livet betyder alt! Jeg har deltaget i det der kulturprogram, hvor man lærer at formidle og igangsætte workshops og events. Det giver selvtillid, og nu holder jeg selv workshops på skolen. Samtidig har det gjort, at jeg bliver taget mere alvorligt af min familie”.*

Citat: Dreng 17 år 03.04.2014

De to unge ekspliciterer desuden følgende oplevelser og overvejelser over udbyttet af at deltage i teatrets læringsprogrammer:

*Vi kan godt lide at:*

- 1) få arbejdserfaring*
- 2) arbejde med professionelle og at få drama-timer uden for skoletiden*

---

<sup>9</sup> Bilag udarbejdet på basis af oplæg fra den kreative leder og koordinator for læringsprogrammerne og den kunstneriske leder, Sæsonprogram 2013/2014, 03.04.2014,, teatrets website april 2015

- 3) arbejde med professionelle giver andre og større forventninger
- 4) arbejde sammen omkring en forestilling giver bedre færdigheder i at skabe relationer til andre mennesker

Logbogsnotater de to unges opsummering 03.04.2014

I det næste afsnit vil jeg præsentere empirien, jeg har indhentet omkring musikteatret i København. Teatret er meget mindre og har valgt at transformeres til et produktionsselskab i 2016 og i den sammenhæng fusionere med Askovfonden KBH+. Den følgende empiri er den kunstneriske og den administrative leders overvejelser, intentioner og visioner omkring fremtiden.

## 7.4 Musikteatret i København

**Transformering fra institution med fast lokalitet til produktionsselskab og fusion med Askovfonden KBH+ i foråret 2016 – visioner om organisationsdesign metoder, praksisfællesskaber og læring i arbejdet med at nå de unge ikke-brugere i en dansk kontekst**

### 7.4.1 Ledelse og organisation

Som det gjorde sig gældende for regionalteatret i Sheffield, UK, vil det til en start give mening at tegne et kort overblik over teatrets udvikling i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren.

Lederne beskriver, at udviklingsprocessen startede for 2 år siden, hvor den kunstneriske og den administrative leder i samarbejde med teatrets bestyrelse begyndte at tegne forskellige scenarier for musikteatrets fremtid. Teatret er et lille teater, og teatrets dilemma har altid været, at det fysisk (i kraft af en fast lokalitet) har fungeret som et etableret teater, men økonomisk har fungeret som et projektteater. Teatret er primært statsstøttet gennem Kunstrådets Musikdramatiske Pulje<sup>10</sup>. Med disse kriterier skal teatret reelt søge penge fra år til år og er dermed ikke i stand til at planlægge langsigtet, men er nødsaget til at lægge et budget på årsbasis. Udvalget har gennem årene pointeret, at teatrets husleje er for høj. Udvalget yder teatret et tilskud i 2015 på 4,5 mill. som falder til 4 mill. i 2016. Teatrets omsætning i 2015 er ca. 6-6,5 mill., så det resterende økonomiske fundament beror på private fondsansøgninger.

Sammenskrivning Skype-Interview: den kunst.- og den adm. leder 17.03.2015

*”Vi er et projektstøttet teater. Og alle de musikdramatiske udvalg, vi har samarbejdet med, har påpeget at vores husleje er for høj. Det har vi også selv været trætte af, fordi det betyder at en meget stor del af vores midler er bundet i mursten og ikke til kunst.”*

Citat: den kunst. - & den adm. Leder artikel 11.03.2015

---

<sup>10</sup> <http://www.kunst.dk/statens-kunsthund/udvalg/musikdramatisk-udvalg/>

Ledelsen på musikteatret pointerer begge, at det er tostrengt, teambaseret ledelse og dialogbaseret samarbejde. Den kunstneriske leder står primært for idé-generering og den administrative leder for økonomisk problemløsning og kommunikation. Under interviewet giver de udtryk for, at de har fundet en fin balance af tryghed og gensidig tillid, og at dette forhold er en katalysator for at kunne tænke ud af boxen. Ledelsen beskriver, at de hele tiden har haft fokus på outreach, og visionen er at arbejde i nye kulturspecifikke formater, der tager udgangspunkt i det område forestillingen spiller i og de mennesker, der er der, således at kunsten taler direkte til publikum. Dette format har teatret allerede arbejdet med. Samtidig vil teatret specifikt målrette sit arbejde mod at nå de unge. Blandt andet af den grund har teatret valgt at fusionere med Askovfonden KBH+.

Sammenskrivning fra interview med kunstneriske og adm. Leder 17.03.2015

De ekspliciterer vigtigheden af at være der, hvor de udsatte unge er og skabe åbenhed, transparens og synlighed i arbejdet for at skabe tillid og nå nye målgrupper, derfor vil den administrative leder i fremtiden have kontor i et af de udsatte områder på Nørrebro. *"Visionen er, at alle har ret til kunstneriske oplevelser og kreativitet i deres hverdag. Derfor vil vi åbne kunstforståelsen for unge gennem musik- og teateroplevelser af høj kunstnerisk kvalitet"*. (Kunst. leder & Adm. leder: artikel 11.03.15: Bilag) Den kunstneriske leder udtaler, at musikteatret desuden kommer til at stå for de produktionsmæssige opgaver i forbindelse med gæstespil og events ude i områdets lokaler, da de tager hele deres produktionsapparat med i forbindelse med flytningen. Samtidig giver ledelsen udtryk for, at de i fremtiden ønsker at udvikle et organisationsdesign, som ikke er så sårbart, som det har været tilfældet indtil nu. Ledelsen planlægger desuden at ansætte et lønnet *advise board*, som består af 3 unge, der kommer fra 3 forskellige kreative miljøer. *"Tanken er at mødes 1 gang om ugen i forbindelse med flytningen for at gøre status og sige til dem: "Nu er vi her, hvad tænker I om det her? Vil det have interesse?""*

Sammenskrivning af data: skype-interview 17.03. 2015. Artikel: 11.03. 2015

#### **7.42 Interne konstellationer af praksisfællesskaber**

I forbindelse med de interne konstellationer af praksisfællesskaber beskriver ledelsen, at de bevidst har arbejdet på at minimere de administrative udgifter og skabe fleksibilitet, således at det er det kunstneriske projekt, som har været prioriteret og medarbejdere ansættes derfor primært efter husets behov og opgaver. Med dette udgangspunkt er det kun den administrative leder, som er fastansat på fuld tid, og den kunstneriske leder er fastansat på halv tid. Teatret har en administrativ hjælp og en produktionsleder sæsonansat på fuld tid, mens det øvrige personale er henholdsvis sæsonansat eller projektansat alt efter opgavernes omfang og indhold. Den administrative leder udtaler:

*”Vi har kun kendt vores økonomi fra år til år, det har vores medarbejdere jo hele tiden vidst, men jeg har hele tiden sagt, så, nu ved jeg, hvad jeg har af penge, så jeg kan tilbyde dig så og så mange timer. På den led har det ikke været så svært at give den her nyhed videre omkring forandringen til medarbejderne. Selvfølgelig har der været en masse følelser omkring huset og stedet....men ikke så meget om at organisationen ændrer sig, for den har hele tiden været fleksibel”.*

Adm. Leder 17.03.2015

Den kunstneriske leder tilføjer: *”Ja, og det er nu, vi skal til at kigge på, hvordan det skal se ud i fremtiden, men fleksibilitet er nøgleordet, så vi kan skrue op og ned og vi ønsker at udvikle den eksisterende model yderligere, når vi flytter. Hvem vi reelt tager med, ved vi ikke endnu. Det er nu, vi skal til at tegne et helt system af, hvem vi skal hente og hvordan man skal involveres og hvordan vi skal producere. Det, er det vi skal bruge det næste års tid på at kortlægge helt”.*

Kunstnerisk leder 17.03.2015

Ledelsen udtaler at ansættelsen for dem vil ænders i forbindelse med fusionen med Askovfonden KBH+. Den administrative leder vil være ansat på fuld tid i teatrets regi, og den kunstneriske leder vil være ansat på deltid i teatrets regi og på deltid hos Askovfonden KBH+. I forbindelse med forandringen understreger de, at de medarbejdere og kunstnere, der ansættes i fremtiden, skal være indstillet på at arbejde på en anden måde, og at det kræver bestemte medarbejdere. Inden de kommer ud og arbejder i de enkelte områder, vil de have en samtale med medarbejdere som i forvejen arbejder fast i det pågældende område, så de får indsigt i de specifikke sociale forhold – SSP f.eks.. De skal være indstillet på at gå i ligeværdig dialog med teatrets brugere og se dem i øjnene – og i dette tilfælde er det de unge brugere og deres liv. Tillid og nærvær er grundlæggende for kommunikationen.

Sammenskrivning af data: skype-interview 17.03.2015

*”Jeg tror, at vi gennem samarbejder mellem kulturinstitutioner og social indsats og ved at tage afsæt i borgerne kan få et direkte bindeled mellem budskabet, formidlingen og modtageren, som vil være givende for kunsten og for den enkelte bruger og for samfundet”.*

Kunstnerisk leder: inspirationsdag ”Når kulturen åbner døre” 03.03.2015

### **7.43 Eksterne konstellationer af praksisfællesskaber**

I forbindelse med samarbejdet og fusionen med Askovfonden KBH+ udtaler de 2 ledere:

*”At slå sig sammen med en stor NGO, som har resultataftaler, hvor der skal sendes 30 unge videre i systemet til uddannelse eller i arbejde om året, animerer os til hele tiden at gå i dialog og hele tiden tænke, hvordan når vi de unge, hvad er det, vi eventuelt gør galt, og hvordan kan vi gøre det anderledes.”,* udtaler den kunstneriske leder (Skype-interview: 17.03.2015). Som tidligere nævnt

har teatret desuden en plan om at skabe relationer til relevante medarbejdere, der arbejder i de enkelte områder, hvor de enkelte forestillinger skal udvikles. Samtidig vil der blive lavet en teknisk kortlægning af alle beboer- og kulturhuse i København, så teatret ved, hvor stort det enkelte scenerum er, hvad det koster at være der, hvad der er af udstyr, og hvad der skal medbringes i forbindelse med en forestilling. Hver enkelt forestilling kan således skræddersys til de eksisterende rum samtidig og det enkelte område. I forbindelse med idéudviklingen omkring den enkelte forestilling, kan man desuden via den tekniske kortlægning se på, hvor det vil være oplagt at spille den.

*”Vores drøm er at skabe ambassadører i alle bydelene i København, så det er hele Københavns unge, vi spiller for og ikke kun det ydre Nørrebro, men vi vil helt sikkert også lave workshops og aktiviteter der for at skabe synergieffekt”.*

Sammenskrivning fra skype-interview & citat: Kunst. leder 17.03.2015

#### **7.44 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer**

De to ledere udtaler, at det næste års tid skal anvendes til idégenerering og udvikling af konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer. Men konkret er formålet med samarbejdet og fusionen med Askovfonden KBH+, at der skal laves en fordeling af de unge medvirkende i projekterne, som hedder 40 % udsatte unge og 60 % ressourcestærke unge. Meningen er, at teatret leverer de velfungerende unge, som de i forvejen har kontakt til, og Askovfonden KGH+ leverer de udsatte unge.

*”De kreative fag er i stand til at åbne nogle andre veje, vi lærer ikke alle på samme måde og skal motiveres på forskelligt. Erfaringerne viser, at hvis vi skal bruge kunst og kultur som ”et hook” til at komme ind og arbejde med de udsatte grupper, så har de brug for jævnaldrende som inspiratorer”*

Kunstnerisk leder, Skype-interview 17.03.2015

De unge skal ikke givetvis være med på scenen i teatrets projekter, men der vil være kursusforløb, og produktionerne tænkes anderledes, således at teatret går i direkte dialog med dem, de faktisk gerne vil noget med. En idé er, at der i forberedelsen til et projekt laves et meget større målgruppe-arbejde. Hensigten er at undersøge, hvor historien er interessant for de unge. 40-60 % gruppen vil være med i et antal workshops på musik siden, tekstsiden og det sceniske. Det professionelle team i forbindelse med forestillingen vil være tilknyttet unge-gruppen inden prøveprocessen går i gang i et kontinuerligt forløb under hele prøveforløbet og i produktionsperioden. De unge kan eventuelt også inddrages i hele produktionsprocessen – økonomi, opsætning og PR, og når turnéerne begynder, kunne man have unge afviklere med, men de idéer er endnu ikke færdigudviklet. I forbindelse med udviklingen af workshops specifikt rettet mod lokalområdet, hvor musikteatret geografisk får adresse, vil det næste skridt være en dialog og et samarbejde lokalt omkring, hvad disse kursusforløb eksakt kommer til at bestå af.

Med denne præsentation af empirien vil det næste afsnit være dedikeret analysen. Analyse-afsnittet vil være struktureret således, at jeg behandler hver case for sig, og de konkrete data jeg fik i den enkelte case. Analysen af den enkelte case vil således forholde sig til problemformuleringens 1. og 2. underspørgsmål, som samlet set skal skabe basis for at besvare problemformuleringens hovedspørgsmål.

## 8 Analyse

Det første afsnit vil besvare og analysere data dedikeret det 1. underspørgsmål i problemformuleringen.

### 8.1 Analyse af problemformuleringens 1. underspørgsmål

#### 8.12 200 europæiske kulturlederes tanker omkring den interne og eksterne organisatoriske forandring i forbindelse paradigmeskiftet

Lederne på konferencen starter med en værdibaseret diskussion og ekspliciterer overvejelser omkring, hvordan man kan forstå et delt kunstværk gennem produktion og erfaring. På den led er det ifølge lederne hele organisationens tankesæt, der skal ændres i forhold til, hvad det vil sige at skabe kunst, og det ekspliciteres, at det er lederen, der skal statuere et eksempel, samt at det er essentielt at dele vision og alle værdier – ikke bare de finansielle. Ved at anvende Wengers (98/08) begreb om situeret ledelsespraksis betyder det, at der skal sættes en større meningsforhandlingsproces i gang i arbejdet på at skabe gensidigt engagement i definitionen af nye konstellationer af arbejdsfællesskaber og ansvarsområder i udviklingen af fælles virksomhed og fælles repertoire i organisationen. Lederne ekspliciterer desuden behovet for både formel og uformel uddannelse, da det kræver større kreativitet, improvisation, samarbejde og kommunikation i det øjeblik, det kunstneriske projekt bliver til samskabelse. Forandringen af organiseringen i en mere horisontal retning kræver ifølge lederne en ændring af *mindset* hos både ledere, medarbejdere og kunstnere. På den led skal der skabes tid og rum til fantasi-arbejde, at se nye muligheder og perspektiver i forbindelse med udviklingen af nye arbejdsmetoder og arbejdsformer for at finde et nyt fælles repertoire af sprog, forståelse og artefakter og fælles læringshistorie. Wenger (98/08) beskriver dette forhold på følgende måde:

*”Meningsforhandlingen er en grundlæggende temporal proces og man skal derfor forstå praksis i sin tidsdimension....udviklingen af praksis tager tid, men det som definerer et praksisfællesskab i dets tidsdimension er ikke blot et spørgsmål om et specifikt mindstemål af tid. Det handler derimod om at opretholde et tilstrækkeligt stort gensidigt engagement i den*



*fælles udøvelse af en virksomhed for sammen at lære noget af betydning. Ud fra dette perspektiv kan praksisfællesskaber opfattes som fælles læringshistorier.”*

Wenger (98/08:105)

Lederne på konferencen beskriver processen som en kombination af en top-down og en bottom-up udvikling, hvor det i højere grad bliver væsentligt at dele ansvar og mål gennem forskellige metoder og finde balancen mellem proces og resultater. Jeg kan anvende Wengers (98/08) begreber til at beskrive dette forhold, hvor det i hans perspektiv handler om balancen mellem kontinuerlig meningsforhandling og deltagelse over for tingsliggørelsen gennem nye metoder, arbejdsformer og samarbejdsaftaler. Lederskab, team, kultur og netværk i et situeret perspektiv beskriver Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) som centrale faktorer. Ved at ændre organisationens struktur i en mere horisontal retning og dele ansvar, kræver det ifølge Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) desuden afgivelse af magt, og ledelsesopgaven bliver her, som Wenger (98/08) definerer det, igangsættelsen af et større engagementsarbejde for at skabe tillid, transparens og medejerskab gennem kontinuerlig dialog og fælles meningsgskabelse i samarbejdet omkring implementeringen af et nyt sæt af værdier og strukturer af interpersonelle relationer og ansvarsrelationer mellem medarbejderne i praksisfællesskaberne i organisationen.

Foghsgaard & Elmholdt (2014) definerer ledelse som en kollektiv aktivitet, hvor magt, styring og kontrol indlejres i relationer, sprog og processer mellem medarbejderne i de forskellige praksisfællesskaber, de er en del af i organisationen. Den indfaldsvinkel kan jeg anvende i denne sammenhæng, da det ifølge lederne på konferencen bliver væsentligt at finde magtfulde mennesker i organisationen og se både den formelle og den uformelle magt som en ressource. Engagementsarbejdet består ifølge lederne desuden i at finde ambassadører, som går ind for projektet i arbejdet med at perspektivere forandringens nye muligheder og skabe gensidigt engagement (Wenger 98/08). Med den tendens jeg ser i ledernes udtalelser, hvor der skal skabes en højere grad af horisontal organisationsstruktur og flere selvstyrende praksisfællesskaber, kan jeg anvende Elmholdt, Keller og Tanggaards (2013) definitioner omkring ledelsesontologien i et situeret perspektiv, hvor de beskriver, hvorledes magten bliver decentraliseret som en kollektiv aktivitet i relationer, sprog og processer mellem medarbejderne. Ifølge Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) kommer ledelsesopgaven således i højere grad til at handle om evnen til dialog, meningsgskabelse og samarbejde jo mere horisontal, organisationsstrukturen er, og når fokus flyttes til sproget, de psykologiske processer og relationerne, kræver det ifølge Foghsgaard og Elmholdt (2014) en højere grad af selvindsigt omkring egne værdier og intentioner.

Sammenholdt med Wengers (98/08) perspektiv, hvor teorier om *mening* og meningsproduktion handler om evnen til at *eje meninger*, evnen til at træde i karakter og magtrelationer, kunne det således blive væsentligt at kigge på, hvordan den nye tendens kan koordineres. Den formelle leders værdier og normer vil med dette perspektiv være central i arbejdet med at skabe fælles mening, retning og gensidigt engagement i organisationen. Komplexiteten øges yderligere i det

øjeblik kulturinstitutionerne åbner dørene til samskabelse, og det kunne således også kræve, at det nye fælles repertoire i organisationen bliver evnen til at sætte sig i den andens sted, defineret i Wengers (98/08) terminologi som *fantasi-arbejde*. Hvis vi ser på det i Jensens (2013) interkulturelle perspektiv, kunne det defineres som interkulturel kompetence, hvor der sættes fokus på blandt andet indsigt i samfundsforhold lokalt og globalt, respekt for andres syn på virkeligheden og indsigt i kultur etnicitet og kulturel identitet samt interkulturelle kommunikations-kompetencer.

Lederne giver samtidig udtryk for, at ikke alle medarbejdere ønsker forandring, og at det skal accepteres. I arbejdet med skabelsen af fælles erfaring og lokale kompetencer skal der, som beskrevet hos Wenger (98/08), derfor tillades forskellige grader af deltagelse og engagement.

Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) spørger, hvordan forholdet mellem den formelle leders rolle og medarbejderne kan diskuteres, og hvorledes den formelle leders magtposition kan påvirke værdi-sættet for arbejdet og processerne i praksisfællesskaberne. Dette spørgsmål kan jeg anvende til en tolkning af lederens undren over kunstnerens del i projektet, og hvilken position kunstnerne har i forbindelse med forandringerne. Hvorledes skabe fælles repertoire (Wenger 2008) med kunstnerne i det øjeblik kunst bliver til samskabelse, da deres selvforståelse og erfaringspositioner (Jensen 2004) hidtil har været privilegerede og forbeholdt de få udvalgte?

Ledernes udtalelser, om at også kunstnerne har brug for uddannelse samt transformering af deres forforståelse og selvforståelse med det nye perspektiv (Jensen 2004), kan tolkes som en magtposition og idet kunstnerens tilknytning til kulturinstitutionerne ofte er af midlertidig karakter, kunne der i dette forhold opstå et nyt magtforhold i relationen mellem kunstnerne og institutionerne, da engagementet ændres igennem udviklingen af nye værdisæt for arbejdet. Med det udgangspunkt pointerer Wenger (98/08), at centrum for indordningsarbejdet drejer sig om at forhandle perspektiver, inspirere, definere og forene visioner. Set i den økonomiske diskurs er det interessante spørgsmål imidlertid, hvordan en forhandling kan finde sted i en ligeværdig relation, da det er organisationen/den formelle ledelse, som har den formelle magt via deres økonomiske position.

Lederne ekspliciterer, at der ligeledes skal defineres nye konstellationer af praksisfællesskaber, fælles virksomhed og fælles repertoire i kultursektoren som helhed med det sigte at skabe indordning (Wenger 98/08) tværsektorielt gennem flere sprog og transparens, således at kultursektoren på den led kan passe ind i en bredere sammenhæng og definere et nyt narrativ omkring arbejde og indhold og dermed åbne op for samskabelse i stedet for at konkurrere indbyrdes. Dette forhold vil jeg underbygge gennem følgende kommentarer fra empirien:

*”Som sektor er vi nødt til at vide, hvem vi er og hvad vi kan og gør og vi er nødt til at finde et fælles sprog. Vi er nødt til at dele vores projekter og arbejde på nye måder i stedet for at konkurrere indbyrdes.”*

*”Vi har brug for at skabe et nyt narrativ for kultursektoren og at ændre den måde, vi diskuterer. Vi er nødt til at udvide vores ordforråd og tale flere og forskellige sprog, så andre forstår vores hensigter og indholdet af vores arbejde. Vi må skabe større transparens.”*

Anonym deltager, plenumdiskussion 11.10.2014

Ud fra en forståelse af Jensens (2004) interkulturelle kommunikationsmodel var sproget og evnen til at tale flere sprog et fikspunkt på konferencen, da dette emne dukkede op i flere kontekster og sammenhænge. Gennem udtalelserne hos flere deltagere blev det eksplicit, at opmærksomheden omkring kultursektorens erfaringspositioner og kulturelle selvforståelse som en privilegeret position på den led er i opbrud og forandring (Jensen 2004).

Transparens og skabelsen af et nyt narrativ omkring kultursektorens arbejde og indhold kan ifølge lederne blandt andet tingsliggøres gennem åben udveksling af data og informationer til almindelig offentlig brug (Wenger 98/08). Lederne definerer yderligere, at der i kultursektoren må skabes gensidigt engagement omkring fælles virksomhed og repertoire i et tværsektorielt fantasi-arbejde via idéudveksling og tingsliggørelse gennem co-produktioner for at udvikle nye kreative miljøer og praksisfællesskaber lokalt og globalt (Wenger 98/08). I skabelsen af nye stile og diskurser skal disse netværk udvikles på forskellige niveauer, således at der skabes bedre tværsektorielle og transdisciplinære netværk lokalt med kontakter og udvikling globalt, og således at udvekslingen af lokale og internationale projekter kan indordnes og balanceres (Wenger 98/08). Løsningsmodellerne vil ifølge lederne være i en kontinuerlig meningsforhandlingsproces i arbejdet på at skabe gensidigt engagement, fælles virksomhed og ressourcer og kontinuerligt definere nye konstruktioner af praksisfællesskaber og ansvarsområder tilpasset det enkelte projekt (Wenger 2008).

#### **8.14 Brobygning til civilsamfundet**

Med henblik på at tænke kultur som katalysator for social innovation og skabelse af tilhørsforhold og inklusion i urban udvikling ekspliciterer lederne at etableringen af eksterne konstellationer af praksisfællesskaber ligeledes handler om en kontinuerlig meningsforhandlingsproces i skabelsen af gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Wenger 98/08) gennem flere sprog og kommunikationsstrategier med henblik på at bygge bro og skabe et tæt samarbejde mellem de lokale myndigheder, uddannelsesinstitutionerne og kulturinstitutionerne. Med disse perspektiver kan det tolkes således, at der ved anvendelse af Jensens (2013/2004) begreber kunne være behov for at oparbejde interkulturel kompetence og evner for interkulturel kommunikation. Dette forhold bliver eksplicit i nedenstående kommentar, som er hentet fra mit empiri-afsnit.

*”Jeg synes, denne måde at arbejde på (red. arbejdet på kuberne i de interaktive workshops) er meget mere frugtbar, end jeg havde forventet, men jeg arbejder i workshop med*

*borgmesteren og andre lokale ledere og faktum er, at vi slet ikke taler samme sprog. Jeg kommer fra de lokale græsrodder. Jeg tager det mere som en øvelse i momentet.”*

Leder af lokal kunst-institution i NewcastleGateshead, UK 10.10.2014

Ved at analysere kommunikationen med udgangspunkt i Jensens (2004) interkulturelle kommunikationsmodel ses det, at lederen af den lokale kunstinstitution definerer sin kulturelle selvforståelse som tilhørende de lokale græsrodder, og at hun derfor ikke mener, at hun og borgmesteren taler samme sprog. På den led har hun igennem sin kulturelle forforståelse og erfaringsposition i forholdet mellem den kommunale ledelsesposition og hendes egen position i græsrodsbevægelsen defineret, at der ikke umiddelbart er mulighed for at skabe dialog og fælles mening. Denne udtalelse kunne pege på, at det, som Wenger (98/08) definerer det, kræver et større engagementsarbejde i transformeringen af nye selvforståelser og erfaringspositioner i forbindelse med udviklingen af nye tværsektorielle samarbejder (Jensen 2004).

Lederne ekspliciterer desuden kravet om engagementsarbejde i skabelsen af lokalt ejerskab hos borgerne til kulturinstitutionerne, som kræver både et kort og et langt udviklingsperspektiv, når nye løsningsmodeller og innovation skal udvikles i samskabelse med borgerne. Arbejdet handler jævnfør lederne om at skabe muligheder for deltagelse og udvikle et fælles repertoire (Wenger 98/08) gennem forskellige løsningsmodeller og konstellationer af praksisfællesskaber f.eks. platforme til debatter hvor alle kan deltage i den hensigt at skabe tillid og ejerskab, således at der opbygges et fællesskab omkring organisationen.

Dette engagements-arbejde består ifølge lederne i kommunikations-strategier på flere planer og ved at anvende Wengers (98/08) begreber, vil det sige at skabe meningsfulde samspil, fællesskabsdannende samtaler og dialog mellem Individuelle og foreninger, kunstnere samt kunst og kulturinstitutionerne, uddannelsesinstitutionerne, økonomiske interessenter, erhvervsliv og fonde samt de lokale og nationale beslutningstagere med henblik på at skabe tværsektorielle praksisfællesskaber af samarbejdende kunstneriske platforme og kulturel uddannelse på forskellige steder og i forskellige sammenhænge. I arbejdet med at skabe gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire i forbindelse med udviklingen af disse praksisfællesskaber ekspliciterer lederne vigtigheden af at skabe både bredere praksisfællesskaber med lignende mål og kreative praksisfællesskaber, som komplementerer hinanden. I udviklingen af praksisfællesskaberne gives der desuden udtryk for vigtigheden af at kende sine interessenter samt de lokale forhold og hvem, der arbejder der, som Wenger (98/08) definerer det, gennem kontinuerligt engagementsarbejde og kontinuerlige meningsforhandlingsprocesser i arbejdet for at koordinere og indordne de forskellige aktiviteter i bredere strukturer.

Det næste afsnit vil analysere empirien fra 2. case, og hensigten er at besvare det 2. underspørgsmål i problemformuleringen.

## 8.2 Analyse af problemformuleringens 2. underspørgsmål

### 8.2.1 Regionalteatret i Sheffield, UK - Organisationsdesign, metoder, og praksisfællesskaber i det klassiske produktionshierarkis ramme

Da regionalteatret er et stort institutionsteater med et traditionelt produktionshierarki opbygget af en fast konstellation af praksisfællesskaber repræsenteret ved de faglige afdelinger, der skal til i arbejdet for at gennemføre produktionen af en teaterforestilling, er dette organisationsdesign i sit udgangspunkt repræsenteret ved større formel magt, hvor ledelsesontologien, som Elmholdt, Keller & Tanggaard (2013) definerer det, i højere grad følger den klassiske forståelse, hvor lederen ses som kilden til ledelse og medarbejderne som followers frem mod et fælles mål.

Den administrative direktør ekspliciterer organisationsudviklingens igangsættelse med baggrund i den økonomiske og strukturelle diskurs, en ny tostrengt ledelse, fusionen af de to teatre komplementeret af paradigmeskiftet i kultursektoren. Med den administrative direktørs udtalelser om, at *"a new regime came to town"* kan jeg igen anvende Elmholdt, Keller og Tanggaards (2013) spørgsmål om, hvorledes den formelle ledelses værdisæt og magtposition kan påvirke processerne i praksisfællesskaberne og medarbejdernes ansættelsesforhold. Dette forhold bliver underbygget af den kunstneriske leders udtalelser omkring, hvorledes forandringsprocesserne på teatret er startet top-down, og hele visionen omkring organisationsudviklingen er implementeret i ledelsens strategi. Han udtaler, hvor vigtigt det er, at ledelsen går i spidsen for forandringen, da det at producere teater på et højt professionelt plan med ikke-professionelle, *"kræver forpligtigelse, læring og engagement"* (kunstnerisk leder 03.04.2014). I Wengers (98/08) forståelsesramme kræver det ifølge den kunstneriske leder igangsættelse af et større fantasi-arbejde med henblik på skabelsen af kreative, ambitiøse idéer, og at alle på teatret må have et åbent sind i forhold til deres arbejde, da *"Verden ændrer sig og grænser udviskes"* (kunstnerisk Leder 03.04.2014). Derfor må alle være parate til at lære nyt og engagere sig med de unge og skabe sammen med dem.

Til en forståelse og tolkning af den kunstneriske leders udtalelse om, hvad det kræver at producere teater på et højt professionelt plan med ikke-professionelle, kunne Elmholdt, Keller og Tanggaards (2013 Drath m. fl 2008) 3 begreber omkring situeret praksis anvendes, da de har mere fokus på output og resultater, end de mener, det er tilfældet hos Wenger. De ekspliciterer, at fokus hos Wenger i højere grad ligger på sprog, relationer og psykologiske processer i fællesskabet, hvor effekten af ledelse i et mere resultatorienteret perspektiv ifølge Elmholdt, Keller og Tanggaard handler om at producere retning, koordinering og forpligtigelse. Fælles retning dækker over at skabe enighed om fælles mål, vision og mission for det kollektive fælles arbejde, koordinering handler om organisering og koordinering i kollektivt arbejde, og forpligtelse handler om, at individerne underordner egne interesser og fordele under fællesskabets.

Ledelsen starter en langsigtet udviklingsstrategi og iværksætter i Wengers (98/08) forståelsesramme et større engagements- fantasi- og indordnings-arbejde med henblik på at dele

deres vision og eksplicite, hvorfor forandringen er vigtig. Hensigten er at skabe gensidigt engagement, deltagelse, ejerskab og forpligtigelse hos medarbejderne og producere fælles retning for det fremadrettede arbejde i samskabelsen med de unge (Elmholdt, Keller, Tanggaard 2013). Dertil bliver et nyt praksisfællesskab etableret i organisationen med en ny formel ledelsesposition, som har ansvar for læringsprogrammer og uddannelse og ansvar for engagements- og indordningsarbejdet i forbindelse med udvikling, organisering og koordinering af teatrets læringsprogrammer i samarbejde med teatrets øvrige praksisfællesskaber og ansatte.

Et repertoire af møder og workshops bliver tingsliggjort omkring emnet for at perspektivere, motivere og inspirere medarbejderne til at se mulighederne i forandringen (Wenger 98/08). Der bliver skabt overgangsordninger i en længere udviklingsproces hen imod skabelsen af ejerskab til konceptet og således, at medarbejderne efterhånden tager de unge ind, hvor de unge på den led bliver legitime perifere deltagere, og som Lave & Wenger (2003) definerer det, bliver læring således en integrerende del af de respektive afdelinger og praksisfællesskaber i organisationen i forbindelse med udviklingen og implementeringen af et nyt fælles repertoire om, hvorledes en forestilling produceres, og de forskellige læringsprogrammer implementeres (Wenger 98/08).

Med ledelsens udtalelse om at mange af de fastansatte medarbejdere ikke umiddelbart var positive over for den nye udvikling med en i forvejen travl hverdag i arbejdet med at producere 11 forestillinger om året og føde 3 scener, vil jeg sætte fokus på de kompetencer, den enkelte medarbejder kunne have brug for i forbindelse med udviklingen. Wenger (98/08) arbejder med kompetencebegrebet som en social konstruktion, hvor handlinger defineres som værd at udføre i fællesskabet, og den enkeltes deltagelse kan genkendes som kompetence, hvor Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) definerer kompetence som grænsedragningen mellem kompetent og ikke kompetent adfærd i praksisfællesskabet.

Graden af tingsliggørelse omkring de aftaler, der gælder for kompetent adfærd i praksisfællesskaberne, kunne således have større fokus for at skabe fælles repertoire (Wenger 98/08). Kompetence, defineret som kompetent eller ikke kompetent deltagelse, synes imidlertid ikke at inddrage det individuelle perspektiv på, hvilke kompetencer den enkelte har brug for i forbindelse med forandringen. Ved at anvende Jensens (2004) interkulturelle kommunikationsmodel kan man forstå, hvorledes den enkelte medarbejders forforståelse, selvforståelse og erfaringspositioner skal transformeres, idet deres arbejde på teatret ikke længere vil være koncentreret om at kommunikere fagligt og fysisk at producere forestillinger, men den enkeltes evner for dialog, kommunikation og formidling i langt højere grad vil være en ønsket kompetence, når dørene åbnes til samskabelse med de unge. Den kunstneriske leder definerer desuden, at kommunikationen er central på alle planer i forbindelse med udviklingen både internt og eksternt. Forandringen i kommunikationen i de eksterne samarbejder og konstellationer af praksisfællesskaber kan ifølge den kreative leder og koordinator af læringsprogrammerne ses på den led, at teatret har udviklet sig fra en rent marketingsorienteret kommunikation til også en modtagercentret kommunikation og relationsskabende dialog i arbejdet med at udvikle og

vedligeholde kontinuerlige og bæredygtige relationer til f.eks de lokale myndigheder, skoler og universitetet, lokale foreninger, det lokale museum og det lokale fodboldhold. Hun definerer, hvorledes, praksisfællesskaber desuden udvides og ændres i kontinuerlige meningsforhandlingsprocesser og engagementsarbejdet bliver tingsliggjort med reference til de specifikke forestillings karakter, produktion og indhold (Wenger 98/08).

Med den øgede tværsektorielle konstellation af forbindelser og praksisfællesskaber på forskellige planer kunne der også tegnes konturer af et behov for oparbejdning af interkulturel kompetence hos medarbejderne i organisationen (Jensen 2013). Den kunstneriske leders (2014) udtalelse om, at *"kommunikation er vigtig på alle planer og det er vigtigt at arbejdet med de unge og de eksterne samarbejdspartnere sættes lige så højt som det arbejde, der bliver præsenteret på scenen."* kan forstås således, at det ikke blot er en kompetence, som gælder for den formelle ledelsesposition men for alle medarbejdere uanset rolle eller erfaringsposition (Jensen 2004).

I forbindelse med indordnings- og engagementsarbejdet (Wenger 98/08) med de løst tilknyttede kunstnere ekspliciterer den kreative leder og koordinator af læringsprogrammerne (2014) at *"... Amatører giver professionelle noget og omvendt..."* og på spørgsmålet fra en af deltagerne i workshoppen om, hvordan kunstnerne og deres fagforeninger stiller sig til forandringerne, svarer hun (2014), at teatret ikke har haft problemer: *"faktisk tager vi ikke noget arbejde fra nogen, vi skaber i virkeligheden muligheder"*. Med disse udtalelser kunne der implicit ligge en magtposition, da hun i sin meningskonstruktion ekspliciterer, hvorledes en ny selvforståelse (Jensen 2004) og et nyt værdisæt for arbejdet på teatret er implementeret i den nye ledelsesstrategi i organisationen, hvilket kræver en anden indstilling og ny kompetent adfærd og deltagelse i praksisfællesskaberne hos de kunstnere, som ønsker at blive engageret på teatret (Elmholdt , Keller, Tanggaard 2013). Samtidig kan hendes udtalelse om, at teatret i virkeligheden skaber muligheder, komplementeres af udtalelser fra instruktøren og koreografen til teatrets første danseforestilling, idet han indordner sig under det nye værdisæt på teatret på følgende måde:

*"Idéen og målet med at skabe et samarbejde på scenen mellem 18 lokale dansere og 8 professionelle var at få et upoleret, realistisk og autentisk udtryk, som udstrålede vitalitet i de skolescener som var en del af forestillingen. Jeg arbejdede intenst med at finde en balance i arbejdet og det er ikke uden udfordringer. Jeg arbejdede parallelt og gav de unge medvirkende et basalt fundament af værktøjer inden prøvestart, så de var klædt på til at mødes med de professionelle på en fælles platform."*

*Jeg prøvede en dag kun med de professionelle og det viste hvor meget de unge mennesker i virkeligheden betød for forestillingen."*

Instruktør og koreograf på forestillingen "KES" 03.04.2014

Udtalelsen kunne i Jensens (2004) forståelsesramme tolkes således, at denne kunstner og instruktør har transformeret både sin forforståelse omkring legitimiteten i at have amatører med

på scenen samt sin selvforståelse og sin erfaringsposition i forbindelse med paradigmeskiftet, idet han i Wengers (98/08) forståelsesramme har arbejdet kompetent og nysgerrigt med udfordringen og iværksat et større engagements- og indordningsarbejde parallelt med de unge for at give dem et basalt fundament af værktøjer og artefakter med henblik på at skabe et fælles repertoire og forudsætningerne for fuld deltagelse i et gensidigt engagement med de professionelle inden prøvestart (Lave & Wenger 2003, Wenger 2008). Kunstneren iværksatte desuden et fantasi-arbejde (Wenger 2008) for at afsøge de nye muligheder og begrænsninger ved bl.a. at tage de unge ud af prøveforløbet en dag for at se, hvilken betydning deres medvirken havde for forestillingen. På det led kunne man også tolke kunstnerens arbejde derhen, at han i meningsproduktionen har afgivet magt (Wenger 98/08)

Man kan forstå processen, som defineret hos Hersted og Gergen (2013) omkring dialogbaseret samarbejde og relationel ledelse således, at denne kunstner har været opmærksom på både: *den hårde og bløde dagsorden* i dialogen, som dels handler om at skabe forudsætningerne for at nå et fælles mål og resultat af professionel karakter for den pågældende forestilling og dels at skabe forudsætningen for ligeværdige relationer og dialog mellem de professionelle og de unge under processerne. Hvilke konkrete udfordringer, der eventuelt har været i arbejdet med de professionelle, melder udtalelsen ikke noget om, men med udgangspunkt i deres selvforståelse og erfaringsposition (Jensen 2004), kunne det tænkes, at de også må indtage nye positioner i arbejdet. Dette forhold kan underbygges af den kunstneriske leders udtalelser om at: *"Verden ændres og grænser udviskes og alle må være parate til at lære nyt"*. Således kunne de professionelle på scenen også have behov for at oparbejde større interkulturel kompetence (Jensen 2013), da arbejdet, dialogen og kommunikationen hidtil har været karakteriseret af en faglig diskurs, specifikt scenekunstens faglige diskurs.

## 8.22 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer

I forbindelse med udarbejdelsen af konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer, ekspliciterer den kreative leder og koordinator af læringsprogrammerne, at teatret arbejder med et repertoire, som inddrager alle teatrets praksisfællesskaber på forskellig måde i et tværsektorielt samarbejde. Der er både kortere og længere læringsforløb. Set i Wengers (98/08) situerede læringsperspektiv i forbindelse med de længere læringsforløb, hvor det handler om deltagelse i teaterproduktion med fagprofessionelle, består de fagprofessionelles fantasi-, engagements- og indordningsarbejde i at klæde de perifere legitime deltagere på til fuld deltagelse i forbindelse med at skabe fælles virksomhed og repertoire i produktionen af en forestilling, hvor alle er afhængige af hinanden under produktionsprocesserne og i forbindelse med afviklingen af den tingsliggjorte forestilling på og bag scenen i et gensidigt engagement (Wenger 2008). Med dette udgangspunkt synes det, at de fagprofessionelles sproglige og interkulturelle kommunikationsevner og interkulturelle kompetence (Jensen 2004, 2013) atter kommer i centrum men gældende for alle medarbejdere i forbindelse med en produktion, idet der på den led skal



kommunikeres på flere planer både fagligt og i dialog med de unge (se teatrets læringsprogram 2013/14 vedlagt som bilag i dansk oversættelse og som bilag fra workshoppen).

Den læring, der finder sted kan underbygges af de 2 unges perspektiveringer fra workshoppen. De unge udtaler, at de oparbejder erhvervs erfaring gennem deltagelse i et praksisfællesskab med professionelle, hvor der stilles større krav og forventninger til både fantasi-, engagements- og indordningsarbejdet, når en forestilling skal udvikles (Wenger 98/08). De unge giver udtryk for, at det gensidige engagement og forpligtigelsen i fællesskabet giver både individuelle og kollektive færdigheder, som kan anvendes i den sociale struktur i skolen f.eks i relationsskabelse til andre mennesker og i de individuelle færdigheder i forbindelse med andre skolefag. I Wengers (98/08) forståelsesramme kan det forstås således, at de bliver bedre til at producere *egne meninger*, at oparbejde selvtillid og at tage ansvar for egen virksomhed, hvilket desuden bliver eksplicit i deres sociale praksis, da både deres familie og venner tager dem mere alvorligt. Set i Jensens (2013) perspektiv kunne deltagelsen i teatrets læringsprogrammer styrke de unges kulturelle identiteter og interkulturelle kompetencer, idet de bliver bedre til at sætte sig ind i andre virkeligheder end deres egen. Hendes begreber omkring kulturelle identiteter kunne også tolkes således, at de unge gennem læringsprogrammerne lærer at indtage forskellige roller og positioner alt efter, hvilken kontekst de befinder sig i og på den led oplever anerkendelse, som så giver dem en højere grad af selvtillid (Jensen 2013). Med denne undersøgelses fokus, hvor det også implicit handler om, hvorledes deltagelse i kunstneriske og kulturelle aktiviteter kan være katalysator for bedre uddannelse og vækstskabelse, kan de unges udtalelser indikere, at det giver dem bedre resultater i forbindelse med den epistemologiske læring, som således indirekte giver de unge bedre mulighed for på sigt at få bedre uddannelse og arbejde og dermed bidrage aktivt til samfundsudviklingen.

Det næste afsnit vil være dedikeret til analysen af udviklingen på Musikteatret i København.

### **8.23 Musikteatret i København transformering til produktionsselskab - Visioner om organisationsdesign, metoder og praksisfællesskaber**

Musikteatret i København er som det store regionalteater i Sheffield også påvirket af den økonomiske og strukturelle diskurs, som det gør sig gældende for forholdene i Danmark, hvor teatrene primært er støttet af staten. Det musikdramatiske udvalg,<sup>11</sup> der yder det primære tilskud til teatret har gennem alle årene påpeget, at huslejen er for høj, hvilket igangsætter udviklingsprocessen og i Wengers (98/08) begrebsramme iværksættes en større meningsforhandlings proces og et fantasi-arbejde omkring teatrets fremtid i samarbejde med teatrets bestyrelse. Da teatret fysisk (i kraft af en fast lokalitet) har fungeret som et etableret teater, men økonomisk reelt har fungeret som et projekt-teater med budgetlægning på årsbasis, har dette faktum haft indvirkning på både det kunstneriske arbejde, produktiviteten og konstellationerne af praksisfællesskaber og udmundet i et organisationsdesign og konstellationer

---

<sup>11</sup> <http://www.kunst.dk/statens-kunsthjelp/udvalg/musikdramatisk-udvalg/>

af praksisfællesskaber med en langt højere grad af en situeret orientering og et kontinuerligt forandringsmoment tilpasset det enkelte projekt (Wenger 98/08).

Ledelsen beskriver, hvordan de på grund af den økonomiske diskurs bevidst har arbejdet på at minimere de administrative udgifter og skabe fleksibilitet, således at det er det kunstneriske projekt, som har været prioriteret, og de derfor ikke haft mulighed for at engagere en fast konstellation af praksisfællesskaber og medarbejdere i organisationen. Medarbejderne er blevet engageret primært efter husets behov og opgaver og været løst tilknyttede i henholdsvis sæson- eller projektansættelser.

Med transformeringen til et produktionsselskab uden fast spillested og fusionen med Askovfonden KBH+ beskriver ledelsen, at visionen er at arbejde med nye kulturspecifikke formater, der tager udgangspunkt i det område, forestillingen spiller i og de mennesker, der er der, således at kunsten taler direkte til publikum. Samtidig vil teatret specifikt målrette sit arbejde mod at nå de unge i fremtiden og *"åbne kunstforståelsen for unge gennem musik- og teateroplevelser af høj kunstnerisk kvalitet"*

Kunstnerisk leder og Administrativ leder: artikel 11.03.15

*"Jeg tror, at vi gennem samarbejder mellem kulturinstitutioner og social indsats og ved at tage afsæt i borgerne, så kan få et direkte bindeled mellem budskabet, formidlingen og modtageren som vil være givende for kunsten og for den enkelte bruger og for samfundet"*.

Den kunstneriske leder: inspirationsdag *"Når kulturen åbner døre"* 03.03.15

På den led beskriver de, at organisationsdesignet og konstellationerne af praksisfællesskaber vil blive endnu mere fleksibelt og horisontalt i fremtiden, og som Elmholdt, Keller og Tanggaard (2013) beskriver, stiller det således større krav til dialog, fælles meningskabelse og samarbejde i arbejdet med at skabe et gensidigt engagement, fælles virksomhed og repertoire tværsektorielt i det lokalområde, hvor samarbejdet og forestillingerne skal finde sted. (Wenger 98/08).

Ledelsen beskriver, at de det næste års tid vil afsøge muligheder og begrænsninger i et gensidigt fantasiarbejde (Wenger 98/08) omkring hvem og hvordan man skal involveres i fremtiden. Ved anvendelsen af Elmholdt, Keller og Tanggards (2013) definitioner omkring ledelsesontologien i et situeret perspektiv, hvor magt er med til at skabe værdier i organisationen og praksisfællesskaberne, vil den formelle ledelses magtposition være den centrale værdiskabende faktor i dette tilfælde, idet de vil designe og tingsliggøre produktionsselskabets fremtidige form, engagere og transformere praksisfællesskaberne ad hoc både internt i forhold til valg af medarbejdere og produktionsform samt i forhold til konstellationer af eksterne praksisfællesskaber (Wenger 2008).

Men i fantasi-arbejdet og meningsforhandlingen op til flytningen planlægger de desuden at ansætte et lønnet *advise board*, bestående af 3 unge, der kommer fra 3 forskellige kreative

miljøer. *"Tanken er at mødes 1 gang om ugen i forbindelse med flytningen for at gøre status og sige til dem: "Nu er vi her, hvad tænker I om det her? Vil det have interesse?"* (Kunstnerisk leder 17.03.2015). Dette med henblik på at skabe ejerskab og engagement fra starten i oparbejdelsen af en fælles læringshistorie og kan med Wengers (98/2008) tanker omkring relationen mellem at eje mening og magt beskrives som afgivelse af magt, idet det tager de unges meningskonstruktion med i en ligeværdig og forpligtende relation.

Jeg kan igen anvende Elmholdt, Keller & Tanggaards (2013) spørgsmål om, hvorledes den formelle ledelse kan være katalysator for værdisæt og påvirke processer og ansættelsesforhold i praksisfællesskaberne med ledelsen udtalelsen om, *"at de medarbejdere og kunstnere, der ansættes i fremtiden, skal være indstillet på at arbejde på en anden måde, og at det kræver bestemte medarbejdere, som er indstillet på at gå i ligeværdig dialog med teatrets unge brugere, se dem i øjnene skabe tillid og nærvær"*, idet denne udtalelse kan fortolkes som en magtposition.

I forbindelse med engagements- og indordningsarbejdet (Wenger 98/08) beskriver ledelsen desuden, hvorledes de enkelte medarbejdere, inden de kommer ud og arbejder i de enkelte områder, vil være legitime perifere deltagere (Lave & Wenger 2003) i en samtale med medarbejdere fra de lokale institutioner og praksisfællesskaber (eksempelvis SSP), som i forvejen arbejder fast i det pågældende område, så de får indsigt i de specifikke sociale forhold og bliver klædt på til fuld deltagelse og kompetent adfærd i samarbejdet og dialogen med de unge og borgerne i det enkelte område og i forhold til arbejdet med det enkelte projekt (Elmholdt, Keller, Tanggaard 2013). Ud fra Jensens forståelsesramme (2004/13) kunne det således handle om oparbejdelsen af interkulturel kompetence hos den enkelte medarbejder og transformering af medarbejderens selvforståelse og erfaringspositioner, idet de ud over deres professionelle arbejde med scenekunst også vil få en formidlende rolle og position og med afsæt i Wengers (98/08) begreber om magt i relation til meningskabelse og evnen til at eje meninger, kan ledelsens udtalelse desuden tolkes derhen, at medarbejderne må afgive magt i det øjeblik kunst bliver til samskabelse

Meningsforhandlingen, engagements- og indordningsarbejdet i forhold til at skabe konstellationer af praksisfællesskaber, fælles virksomhed og repertoire vil ifølge ledelsen desuden ske i samspil med de medarbejdere, der er ansatte eller tilknyttet beboer- og kulturhuse i København (Wenger 2008). Ledelsen ekspliciterer, at der vil blive udarbejdet en geografisk, teknisk og økonomisk kortlægning af alle beboer- og kulturhuse i København, således at hver enkelt forestilling kan skræddersys til de eksisterende rum, udstyr og omkostninger i det enkelte område. I forbindelse med visions- og fantasi-arbejdet omkring den enkelte forestilling, kan man desuden via den tekniske kortlægning skabe et overblik over, hvor det vil være oplagt at spille forestillingen. Samtidig er visionen af skabe ambassadører gennem deltagelse, engagement og medejerskab i alle bydelene i København, således at teatret kontinuerligt samskaber med alle unge i hele byen. (Wenger 98/08).

Til en forståelse af de forskellige niveauer af engagement, der kan være i et praksisfællesskab, beskriver Wenger dette forhold således:

*”Evnen til at have mange forskellige niveauer af involvering er et vigtigt træk ved praksisfællesskaber, som giver mulighed for læring både for outsiders og for fællesskaberne....et praksisfællesskab er ud fra dette perspektiv en knude af fælles engagement, som bliver løsere og løsere i periferien med lag, der går fra kerne medlemskab til ekstrem periferitet”*

Wenger 98/08:140

Grænsepraksis vil således i Wengers (98/08) forståelse være produktionsselskabet fusioneret med Askovfonden KBH+, hvor der så oprettes forbindelser og overlapninger mellem teatret og alle beboer- og kulturhuse deres medarbejdere og unge ambassadører i hele København. Periferier kunne således tolkes som de medarbejdere, der tilknyttede det enkelte projekt i forskellige grader af deltagelse.

Hvis man som Wenger (98/08) ser en organisation som et socialt design rettet mod en praksis, og det er gennem konstellationen af de praksisfællesskaber og forbindelser, der sammensættes, at organisationen arbejder med det, den gør, etablerer sin viden og lærer det, den lærer, og kompetencebegrebet defineres som en social konstruktion, hvor grænsedragningen ligger mellem kompetent og ikke kompetent adfærd, kunne der med produktionsselskabet og ledelsens ønske om endnu større fleksibilitet i forbindelse med udviklingen af det enkelte projekt være en udfordring i at videreføre viden, en fælles erfarings- og læringshistorie fra et projekt til et andet, idet medarbejderstaben, projekternes indhold og artefakter vil ændres kontinuerligt.

På den led kunne produktionsselskabets kontor med dets placering i et af de udsatte områder på Nørrebro være en knude af fælles engagement for at nå de udsatte målgrupper med overlapninger til alle andre beboer- og kulturhuse i København med henblik på at skabe åbenhed, transparens og synlighed i arbejdet for at skabe tillid, ejerskab og gensidigt engagement mellem de involverede medarbejdere og i forhold til de unge (Wenger 98/08). Ledelsen ekspliciterer desuden, at musikteatret vil have ansvar for de produktionsmæssige opgaver i forbindelse med gæstespil og events ude i området lokaler og vil i den forbindelse skabe et praksisfællesskab lokalt i den hensigt at udvikle fælles virksomhed og repertoire omkring disse opgaver (Wenger 98/08).

#### **8.24 Konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer**

Det næste års tid beskriver ledelsen, at de vil anvende til gensidig meningsforhandling og fantasiarbejde i udviklingen af konkrete løsningsmodeller og læringsprogrammer. I Musikteatrets fusion med Askovfonden KBH+ indgår der desuden resultataftaler, som handler om, at der skal sendes 30 unge videre i systemet til uddannelse eller i arbejde om året. Ledelsen ekspliciterer fordelene ved at

slå sig sammen med en stor NGO, som har tingsliggjorte aftaler, idet det inviterer til kontinuerligt at skabe meningsforhandlingsprocesser med de unge i arbejdet med at forbedre og transformere de tingsliggjorte processer og resultater i forbindelse med en forestilling, workshops og andre aktiviteter med de unge dels på det ydre Nørrebro, hvor produktionsselskabet vil have adresse i fremtiden og dels i forbindelse med forestillinger og aktiviteter i København som helhed (Wenger 98/08).

Konkret beskriver ledelsen den fælles virksomhed og det fælles repertoire med Askovfonden KBH+ om skabelsen af praksisfællesskaber med en konstellation af de unge medvirkende i projekterne, som hedder 40 % udsatte unge og 60 % ressourcestærke unge. Meningen er, at teatret leverer de velfungerende unge, som de i forvejen har relationer til og engagementer med, hvor Askovfonden KGH+ leverer de udsatte unge, som de er engagerede i. Ledelsens hensigt er at anvende kunst og kultur som brobygning til at nå de udsatte unge

*”De kreative fag er i stand til at åbne nogle andre veje, vi lærer ikke alle på samme måde og skal motiveres på forskelligt. Erfaringerne viser, at hvis vi skal bruge kunst og kultur som ”et hook” til at komme ind og arbejde med de udsatte grupper, så har de brug for jævnaldrende som inspiratorer”*

Den kunstneriske leder, Skype-interview 17.03.2015

De unge skal ifølge ledelsen ikke givetvis være med på scenen i teatrets projekter, men der vil være kursusforløb, og produktionerne tænkes anderledes på den led, at teatret går i direkte dialog og meningsproduktion med dem, de gerne vil noget med. En idé er, at der i forberedelsen til et projekt laves et meget større målgruppe-arbejde. Dette forarbejde kan f.eks være at skabe fællesskab og gensidigt engagement i fælles meningsskabelse med 60 % gruppen fra et gymnasium, som repræsenterer et bredt segment af befolkningen. Denne gruppe forbereder sig så til dialog omkring en tingsliggjort tekst med hele teamet bag en forestilling: instruktør, scenograf, komponist og tekstforfatter. Hensigten er at undersøge, hvor historien er interessant for de unge. 40-60 % gruppen vil så deltage i et repertoire af tingsliggjorte workshops på musik siden, tekstsiden og det sceniske. Meningsproduktionsprocesser iværksættes til gensidigt engagement og fantasiarbejde mellem det professionelle team, som er tilknyttet en forestilling og unge-gruppen inden prøveprocessen går i gang i et kontinuerligt forløb under hele prøveforløbet og i produktionsperioden. Med dette eksempel synes ledelsen at have taget stilling til, hvorledes der kan arbejdes med læring som en del af social praksis og tolket i Wengers (98/08) begrebsramme, pointerer han:

*”Det der gør engagement muligt og produktivt er faktisk i lige så høj grad et spørgsmål om forskellighed, som det er et spørgsmål om homogenitet.... Gensidigt engagement indebærer ikke homogenitet, men skaber derimod relationer mellem mennesker. Når det vedligeholdes forbinder det deltagerne på måder, der kan gå dybere end mere abstrakte ligheder med hensyn til personlige træk eller sociale kategorier. I den forstand kan et praksisfællesskab blive en meget tæt knude af interpersonelle relationer”.*

Ledelsen forestiller sig desuden, at de unge eventuelt også kan inddrages som perifere legitime deltagere i overlapninger, som relaterer til hele produktionsprocessen, og når turnéerne begynder, er tanken således at have unge afviklere med som fulde, kompetente deltagere. I forbindelse med udviklingen af workshops specifikt rettet mod lokalområdet, hvor musikteatret geografisk får adresse, vil det næste skridt være en meningsforhandlingsproces og tingsliggørelse lokalt omkring, hvad disse kursusforløb eksakt kommer til at bestå af (Wenger 98/08) Ud fra de ovenstående beskrivelser og perspektiveringer, hvor sprog, dialog og kommunikation kommer i centrum, tegner det atter til, som defineret hos Jensen (2004/13), og som det er centralt i situeret optik, at det kunne være alle medarbejdere, som skal transformere deres forforståelse, selvforståelse og erfaringspositioner og interkulturelle kompetence med det ekspliciterede ønske om fleksibilitet.

Med den kunstneriske leders udtalelser om fordelene ved at fusionere med en stor NGO fond, der har indgået resultataftaler for de unges udslusning til uddannelse og eller arbejdsmarked, hvor det således kontinuerligt animerer til at lære af sine fejl og optimere løsningsmodeller og læringsprogrammer, kunne spørgsmålet være, om der er taget højde for og ressourcer til indsamling og formidling af viden til fælles inspiration i arbejdet med samskabelse, læring, og inklusion med ønsket om den store fleksibilitet i organisationsdesign og konstellationer af praksisfællesskaber.

I Wengers (98/08) begrebsramme kunne det tolkes derhen, at der er brug for udviklingen af en fælles læringshistorie, en fælles videns- og erfaringsbank på tværs af organisationer og praksisfællesskaber med henblik på at fastholde praksis fra de forskellige projekter til inspiration og læring for kommende projekter og eventuelt som et tværsektorielt erfaringsredskab og videndeling i branchen og overlapninger på tværs eventuelt med etableringen af flere komplementerende tværsektorielle erfaringsredskaber og vidensdeling lokalt og globalt. Et behov som desuden blev ekspliciteret på konferencen i NewcastleGateshead, UK.

## 9 Konklusion, kritik og perspektivering

### 9.1 Konklusion

Dette afsnit har til formål at besvare problemformuleringen:

***Hvordan kan små og store kulturinstitutioners løsningsmodeller tegne konturer af fremtidige organisatoriske modeller og de fag-professionelle kompetencer, der skal til i det øjeblik, kulturinstitutionerne åbner døre til samskabelse, socialt engagement og inklusion i arbejdet med at nå samfundets unge ikke-brugere både lokalt og globalt?***

- 1) Hvilke etiske, strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer er kulturinstitutionerne stillet over for generelt i forbindelse med paradigmeskiftet, og hvilke organiseringer, konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber kunne med fordel sættes i spil lokalt og globalt?**
- 2) Hvordan kan konkrete organisationsdesigns samt konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber se ud i arbejdet med at nå de unge, og hvilke udfordringer giver det?**

Formålet med dette speciale har været at undersøge paradigmeskiftet i kultursektoren og specifikt, hvorledes kulturinstitutionerne kan være katalysator for inklusion og identitetsskabelse i urban udvikling i arbejdet med at nå de unge ikke-brugere lokalt og globalt, samt hvilke udfordringer det giver i forhold til organiseringen og de fagprofessionelles kompetencer. Undersøgelsen har taget udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske paradigme med afsæt i kulturpsykologien og Jerome Bruner (1999), Iben Jensens (2004/13) kulturforståelse forstået som interkulturel kompetence og interkulturel kommunikation, Lave & Wengers (2003) situerede læringsteori samt Wengers (98/08) teori om praksisfællesskaber, da der gennem den indhentede empiri tegnede sig et mønster af, at denne tilgang ligger implicit i forståelsen af paradigmeskiftet i kulturinstitutionerne. Undersøgelsen har haft fokus på et dansk og europæisk perspektiv og taget udgangspunkt i 3 cases, da jeg har udforsket emnet fra forskellige vinkler i forskellige kontekster og med forskellige roller i praksis både i dansk sammenhæng og på europæisk plan i løbet af 8., 9. og 10. semester 2014-15. De 3 cases skal ses i lyset af den overordnede interesse, der er omkring kulturinstitutionernes rolle som katalysator for inklusion, identitetsskabelse og som komplement til epistemologisk uddannelse i forbindelse med globaliseringen.

De 3 cases belyser desuden, hvordan organisationsdesignet og konstellationer af praksisfællesskaber kan se ud internt og eksternt og hvilke ledelsesroller og fagprofessionelle kompetencer, der i så fald skal til. Den ene case repræsenterer 200 europæiske kulturlederes generelle overvejelser i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren. I valget af de 2 andre cases er genstandsfeltet afgrænset yderligere, idet valget af kulturinstitutioner i denne undersøgelse begrænser sig til teaterbranchen. De udvalgte kulturinstitutioner er 2 teatre, der repræsenterer henholdsvis et stort teater beliggende i Sheffield, UK og et mindre musikteater i København. Teatrene har det til fælles, at de arbejder med sociale forhold og inklusion i bestræbelserne på at nå unge, som normalt ikke går i teatret. De 2 teatre kan ikke generalisere og sætte retning for alle kulturinstitutioner, men er et udtryk for de respektive institutioners valg om et socialt engagement i arbejdet med at skabe samhørighed og bygge bro til uddannelse og arbejdsmarked. Den indhentede empiri fra de 2 teatre har tillige været ledelsens udtalelser i forbindelse med udviklingen af konkrete organisationsdesigns, konstellationer af praksisfællesskaber og metoder i forbindelse med paradigmeskiftet.

I analysen af den indhentede empiri fra de 3 cases har jeg anvendt Lave og Wengers situerede læringsteori (2003), for at forstå konsekvenserne af, hvorledes de fagprofessionelles udfordringer ser ud og ændres, når kulturinstitutionerne åbner døre til samskabelse med samfundets unge ikke-brugere, og læring defineres som et samspil med andre deltagere gennem sproget i en fælles skabelsesproces. Jeg har anvendt Jensen (2004/13) som analyseredskab både i forbindelse med kommunikationssekvenser i empirien og hendes begreber i forbindelse med analysen af de fagprofessionelles transformering af roller, positioner og interkulturelle kompetencer. Jeg har anvendt Wengers (2008) teori om praksisfællesskaber med det formål at opnå et nuanceret billede af, hvordan de konkrete organisationsdesigns og konstellationer af interne og eksterne praksisfællesskaber kan se ud, og hvordan de kan skabes i kontinuerlige meningsforhandlingsprocesser på flere planer, når sproget og kommunikationen kommer i centrum. Kompetencebegrebet definerer Wenger (98/08) desuden som en social konstruktion, hvor læreprocessen defineres som processen fra perifer legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse. Jeg har anvendt Elmholdt, Keller og Tanggaards (2013) kompetencebegreb i et situeret perspektiv, hvor kompetence ses som grænsedragningen mellem kompetent og ikke kompetent adfærd, og ledelse defineres som en situeret reflektiv praksis med sproget og kommunikationen i centrum i et mere resultatorienteret perspektiv. Jeg har anvendt Wengers begreber om praksis som forbindelser for at få et indblik kompleksiteten af de nye organiseringer og niveauer af samarbejder og relationer.

Gennem analysen af de 3 cases og den teoretiske position, hvor det er sproget, der er i centrum, tegnede der sig således en diskurs via den indhentede data og ledernes udsagn af, hvorledes fremtidige organisatoriske modeller og de fagprofessionelle kompetencer kunne se ud, når fokus flyttes til sprog og kommunikation i det øjeblik kulturinstitutionerne åbner dørene til samskabelse med de unge.

Ved anvendelsen af Jensens interkulturelle kommunikationsmodel (2004) og hendes begreb om fikspunkter, gentog følgende emner sig på forskellig måde i forbindelse med analysen af alle 3 cases:

- 1) At der ifølge lederne skal ske en ændring i hele organisationens værdi- og tankesæt og udvikles et nyt fælles repertoire af sprog, forståelse og artefakter i opbygningen af en ny fælles læringshistorie. Ekspliciteret gennem følgende udtalelser:

Udsagn fra Lederne ved konferencen i NewcastleGatehead:

*"...Det kræver større kreativitet, improvisation, samarbejde og kommunikation i det øjeblik kunst bliver til samskabelse"*

Udsagn fra Ledelsen på Regionalteatret i Sheffield UK,

*"Det kræver forpligtigelse læring og engagement...vi er nødt til at være åbne, verden ændres og grænser udviskes...hvis man engagerer sig med de unge, må man arbejde med de unge og skabe sammen med dem...kommunikation er vigtig på alle planer"*



Udsagn fra Ledelsen på musikteatret i København:

*"De medarbejdere og kunstnere, der ansættes i fremtiden, skal være indstillet på at arbejde på en anden måde.."*

- 2) At det ifølge lederne må være den formelle ledelse, som statuerer et eksempel, går i front og deler de nye værdier gennem dialog i arbejdet med at skabe ejerskab, gensidigt engagement og forpligtigelse med både de fastansatte og de løst tilknyttede fagprofessionelle, men at udviklingen skal ske både top-down og bottom-up.

Udsagn fra ledelsen på regionalteatret i Sheffield UK:

*"Ledelsen er nødt til at gøre forandringen vigtig og gå i spidsen, samtidig skal organisationsudviklingen indgå i hele ledelsens strategi...vi må dele vores vision og skabe medejerskab"*

- 3) At ledelsesopgaven ifølge lederne med en tendens til en højere grad af horisontal organisationsstruktur med flere selvstyrende praksisfællesskaber, hvor magten bliver decentraliseret som en kollektiv aktivitet i relationer, sprog og processer mellem de fagprofessionelle, i højere grad kommer til at handle om evnen til dialog, meningsskabelse formidling og samarbejde i det øjeblik det kunstneriske projekt bliver til samskabelse.

Fokus vil således være på lederskab, team og kultur

Udsagn fra lederne på konferencen i NewcastleGateshead, UK:

*" Det kræver afgivelse af magt og en ændring hen imod en horisontal struktur. Det handler om at om at skabe tillid, transparens og øge den kollektive problemløsning og dele magten og ejerskabet på et tidligt tidspunkt ...og se både uformel og formel magt som en ressource"*

Udsagn fra ledelsen på regionalteatret i Sheffield, UK:

*"..for medarbejderne handler det om at se mulighederne og det spændende i arbejdet med de unge.....resultatet er, at det skaber fællesskab i organisationen i stedet for at blive en plage..."*

- 4) At det, når fokus flyttes til sproget, de psykologiske processer og relationerne, kræver en højere grad af selvindsigt omkring egne værdier og intentioner (Elmholdt og Foghsgaard 2014), når meningsproduktion handler om evnen til at *eje meninger* og evnen til at træde i karakter (Wenger 98/08).

Udsagn fra lederne på konferencen i NewcastleGateshead, UK om kultursektorens behov for en afklaring af: *"Hvem vi er, og hvad vi kan"* og behovet for at udvide ordforrådet med henblik på at blive i stand til at ekspliciterer for alle: *"hvad vi kan og indholdet af vores arbejde"* og således skabe et nyt narrativ for kultursektoren

- 5) At både den formelle ledelse og de fagprofessionelle ifølge lederne på den baggrund vil have behov for både formel og uformel uddannelse, idet arbejdsformen og indholdet vil

ændres, således at det ikke udelukkende handler om faglige færdigheder og kompetencer samt at producere kunst som fagprofessionel, men i lige så høj grad handler om dialog og formidling. De fagprofessionelle, tolket i Jensens (2004) optik, skal således transformere deres forforståelse, selvforståelse og erfaringspositioner i kommunikationen, da arbejdet ikke længere vil være koncentreret om at kommunikere fagligt, men den enkeltes evner for dialog, kommunikation og formidling i samspil med de unge og eksternt med andre professioner og borgere både lokalt og globalt synes at blive central. På den led kan det i et situeret perspektiv tolkes derhen, at det for de fagprofessionelles vedkommende også vil handle om afgivelse af magt, når det handler om i situeret perspektiv at eje mening, og det kunstneriske projekt bliver til samskabelse.

Udsagn fra lederne på konferencen i NewcastleGateshead UK

*"Det kræver nye færdigheder og kompetencer i arbejdet, når det kunstneriske projekt bliver til samskabelse...der er behov for både formel og uformel uddannelse både for ledere medarbejdere og kunstnere..."*

Udsagn fra ledelsen på regionalteatret i Sheffield UK:

*"Det kræver, at man er parat til at skabe kreative ambitiøse idéer, som alle på teatret kan lære af"*

Udsagn fra ledelsen på musikteatret i København

*"..Det kræver bestemte medarbejdere... de skal være indstillet på at gå i ligeværdig dialog med teatrets brugere og se dem i øjnene – og i dette tilfælde er det de unge og deres liv.."*

- 6) At både store og små kulturinstitutioners organisationsdesigns og konstellationer af praksisser ifølge lederne således vil have behov for at være mere fleksible
- 7) At der eksempelvis som på regionalteatret i Sheffield kunne udvikles læringsprogrammer som en del af organisationsdesignet i et større regi, i transdisciplinære samarbejder og netværksskabelse i forskellig grad og overlapninger med kulturinstitutioner tværsektorielle overlapninger og periferier med uddannelsesinstitutioner, foreninger, andre interessenter med både faste og løst tilknyttede medarbejdere
- 8) At det kunstneriske projekt eksempelvis kunne flyttes fysisk ud i lokalområdet og skabes sammen med de unge og borgerne der, som det er tilfældet med musikteatret i København med oprettelsen af et produktionsselskab i fusion med en stor NGO og et komplekst netværk af organiseringer samt praksisfællesskaber, overlapninger og periferier transdisciplinært med andre kulturinstitutioner og tværsektorielt med kommuner, uddannelsesinstitutioner, kulturhuse, beboerhuse med primært løst tilknyttede medarbejdere
- 9) At sproget, evnen til at tale flere sprog, interkulturel kommunikation og interkulturelle kompetencer (Jensen 2004, 2013) i forbindelse med organisationsforandringerne således

kunne være i fokus for alle fagprofessionelle, idet det gennem ledernes udtalelser tegner til at både store og små kulturinstitutioner kommer til at arbejde både transdisciplinært i kultursektoren og tværsektorielt i samarbejde med civilsamfundet med kommuner, uddannelsesinstitutioner, NGO'er, foreninger m. m. lokalt samt i idé-udveksling, vidensdeling og co-produktion internationalt

## 9.2 Kritik af kompetencebegrebet i et situeret perspektiv sat over for Lars Qvortrups kompetencebegreb som kundskabsformer

Jeg vil i dette afsnit perspektivere Wengers (98/08) kompetence-begreb med reference til de fagprofessionelle, idet han primært definerer kompetence-begrebet som kompetent eller ikke-kompetent deltager i praksisfællesskabet, og det er meningskonstruktion og sprog i den sociale praksis, som er fundamentet for kompetencebegrebets indhold og form. På den led har Wenger ikke fokus på den individuelle kompetence i forbindelse med paradigmeskiftet, hvilket vil være centralt med tanke på, hvad det indebærer for de fagprofessionelle, da skabelsen af kunst med den indhentede data koncentrerer sig om sproget, dialogen og relationen omkring det at skabe kunst i samspil med andre. Den danske videns- og læringsteoretiker Lars Qvortup har med afsæt i systemteorien og Niklas Luhmann samt systemisk teori og Gregory Bateson udviklet en anden forståelse af kompetencebegrebet, som bygger på 4 kundskabsformer, der er interessant i denne sammenhæng og betegner viden og læring som læring af forskellige ordener. Han deler kundskabsformerne op som følger:

- 1) **Kvalifikation - 1.ordens viden**
- 2) **Kompetence - 2.ordens viden**
- 3) **Kreativitet - 3.ordens viden**
- 4) **Kultur - 4.ordens viden**

Qvortrup 2012:80

**Ad1) Kvalifikationsbegrebet** definerer Qvortrup (2012:85) som faktisk viden, hvilket i denne sammenhæng handler om den faktuelle viden, der er behov for i skabelsen af forskellige kunstformer, hvilket med paradigmeskiftet tegner til at ændres.

**Ad 2)Kompetencebegrebet** betegner Qvortrup (2012:87) som evnen til selvstændigt at tilegne sig den viden, der er behov for i forbindelse med løsningen af et specifikt projekt, hvilket i denne sammenhæng kunne handle om evnen til at tilegne sig viden ad hoc i forbindelse med den mangfoldighed af projekter med forskelligt indhold og form det tegner til at skulle udvikles transdisciplinært i kultursektoren samt tværsektorielt på flere niveauer lokalt og globalt

Qvortrup (2012:87) tilføjer yderligere 3 kompetenceformer defineret som: refleksionskompetence, relationskompetence og meningskompetence, således at

kompetencebegrebet er sat i relation til både individuel og kollektiv adfærd og dermed udtrykker, hvad individet og gruppen kan i en given kontekst

**Refleksionskompetence** henviser til evnen til kontinuerligt at iagttage og fortolke sig selv og ændre sig selv i kommunikation og handling

**Relationskompetence** henviser til evnen til løbende at kunne iagttage andre og sætte sig i den andens sted samt etablere kommunikative relationer, selv om den anden altid kunne være anderledes

**Meningskompetence** henviser til evnen til at kunne iagttage egne værdier og de fællesværdier, som et specifikt kollektiv normalt er blindt overfor.

Med den kompleksitet af organiseringer, projekter, relationer og samarbejder, som der tegnes konturer af i forbindelse med paradigmeskiftet, kunne disse 3 kompetencer have stor betydning i forbindelse med de fagprofessionelle kompetencer, der er til i det øjeblik, dørene skal åbnes til kunstnerisk samskabelse.

**Ad 3) Kreativitet** definerer Qvortrup (2012:89) som ” evnen til omlæring, dvs. evnen til at omtænke forudsætningerne for et bestemt vidensdomæne og for et sæt af tilsyneladende selvfølgelige kompetencer”

**Ad4) Kultur** Kultur (2012:91) definerer Qvortrup som en særlig måde – en særlig tredje-ordens optik – at håndtere kompleksitet på.

Med Qvortrups kompetence-begreb som 4 kundskabsformer komplementeret af Jensens (2013:13) begreb om kulturforståelse som interkulturel kompetence, vil jeg argumentere for, at der her skabes et sæt begreber, som giver et mere komplekst syn på de individuelle og kollektive kompetencer, der kunne være behov for i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren.

Nedenstående gives en oversigt over, hvorledes de forskellige vidensformer står i relation til hinanden:

Vidensformer	Stimuleringsformer	resultatformer	færdighedsformer	Outputeffekter
<b>1.ordensviden</b>	Direkte læringsstimulering	Kvalifikationer	Faktuel viden	Proportional effekt
<b>2.ordensviden</b>	Appropriation	Kompetence	Refleksivitet	Eksponentiel effekt
<b>3.ordensviden</b>	Produktion	Kreativitet	Meta-refleksivitet	Kvantespring
<b>4.ordensviden</b>	Social evolution	Kultur	Almen dannelse	paradigmeskift

Lars Qvortrup 2012:82

### 9.3 Perspektivering

Det bliver interessant at se udviklingen i forbindelse med paradigmeskiftet i kultursektoren og at se, hvordan en ny stil og diskurs kan komme til at se ud som helhed i Europa og globalt. Vidensdeling gennem netværksdannelse og læringsplatforme lokalt og globalt med workshops og konferencer er med de 3 cases allerede et faktum, og det tegner til at være en langsigtet udviklingsstrategi, som kun vil ekspandere yderligere komplementeret af ændringer i indholdet for de formelle uddannelser.

Kulturstyrelsen i Danmark synes at være katalysator for forandringsprocessen i forbindelse med paradigmeskiftet. De fagprofessionelles kompetencer er der eksempelvis sat fokus på inden for skuespilleruddannelsen, da der er iværksat en større forandringsproces med udviklingen af nye bachelor- og master-uddannelser inspireret af bl. a. Kunsthøgskolen i Oslo, som vil blive udviklet i løbet af de næste 3 år. Uddannelsen vil blive ændret fremadrettet, således at den lever op til international standard, og indholdet vil ikke blot have fokus på færdighedsdimensionen og den kunstneriske individualitet, men vil også rumme emner som innovation, projektarbejde, entreprenerskab og international orientering. Samtidig inviteres færdiguddannede kunstnere til efteruddannelse gennem konferencer og workshops om emnet.<sup>12</sup>

På scenekunstmrådet blev der i 2010 udarbejdet en rapport<sup>13</sup> *"Scenekunst i Danmark - Veje til udvikling"* med visionen om: *"at scenekunsten i Danmark henvender sig mere dynamisk og mangfoldigt på et internationalt niveau til alle dele af befolkningen i 2020"*. Denne dialog er taget op igen i 2015<sup>14</sup>, men som et resultat af kulturministeriets anbefalinger fra rapporten i 2010 ses international udveksling og co-produktioner i forbindelse med scenekunstnerisk virksomhed i stigende omfang. Ekspliciteret ved den årlige børneteaterfestival, som i april 2015 præsenterede internationale gæste-forestillinger fra Korea og Australien og et samarbejdsprojekt mellem danske og koreanske scenekunstnere.<sup>15</sup> Et andet eksempel er den internationale festival ILT *"internationalt Levende teater"*<sup>16</sup>, som finder sted i Aarhus i maj hvert år og CPH Stage<sup>17</sup>, som finder sted i København i juni. Med disse eksempler er der måske i højere grad tale om kunstnerisk og diplomatisk samskabelse og udveksling på tværs af grænser med henblik på at skabe interkulturel forståelse og global sammenhængskraft, og i virkeligheden udelukker det ene vel ikke det andet? I forbindelse med Teater-festivalen i april 2015 udtaler formanden for TIO i sin velkomsttale at:<sup>18</sup>

<sup>12</sup> [http://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Udredning%20om%20de%20videregaaende%20uddannelser%202013.pdf](http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Udredning%20om%20de%20videregaaende%20uddannelser%202013.pdf)  
<http://scenekunstskolen.dk/nyheder/statens-scenekunstskole-s%C3%B8ger-uddannelsesansvarlig-skuespil>  
<http://sendnews.tilde.dk/newsletter.php?nkey=91439827450530d24d40f3b533f697d7> Theatre and Participation.

<sup>13</sup> <http://kum.dk/servicemenu/publikationer/2010/scenekunst-i-danmark-veje-til-udvikling/>

<sup>14</sup> [Scenekunstdialog\\_2015\\_pointer\\_workshoparbejdet.pdf](http://kum.dk/servicemenu/publikationer/2015/scenekunst-dialog-2015-pointer-workshoparbejdet.pdf)

<sup>15</sup> [http://www.aprifestival.dk/internationale\\_gaestespil.asp](http://www.aprifestival.dk/internationale_gaestespil.asp).

<sup>16</sup> <http://www.ilt15.dk/en/about-ilt/>

<sup>17</sup> <http://www.cphstage.dk/om-festivalen/>

<sup>18</sup> TIO = Teatrenes Interesseorganisation – De små og mellemstore teatre. Se bilag

*”... Kan det lykkes at få en tiltrængt udvikling ved et tættere samarbejde mellem stat, kommuner og private fonde, vil det være interessant... Teatrets potentiale er stort og det kan løfte mange dagsordner, for at bidrage til at skabe attraktive byer, til at løfte skolereformens læringsmål (2014) på en kreativ måde, skabe social innovation og iscenesætte lokal- og nationalhistorie. ....Det kan godt ske i fællesskab med elever og lærere, med plejehjemsbeboere eller udsatte unge, og en ting er sikker, vi vil gerne - men det skal være oprigtigt ment og have kunstnerisk afsæt...”*

TIO-formandens aprilfestival-tale. 21-04-2015 artikel nr. 4977/ Proscenium.dk

Formanden for TIO tilføjer følgende udtalelser i sin artikel fra november 2014:

*....Større viden om publikum er et andet vigtigt indsatsområde . Der er behov for flere større undersøgelser, mere praksisbaseret forskning og bedre indsamling og formidling af best practices ....” for eksempel ... ”en dansk pendant til Norsk Publikumudvikling, hvor alle frit kan søge i en fælles vidensbank...en sådan vidensbank kan skabe overblik og udveksling mellem praktikere og forskere og gøre det også for små kulturinstitutioner, som kan have svært ved at have ressourcerne til at opsøge den relevante viden, når den er spredt på den måde, den er i dag”.*

25-11-2014 / artikel nr. 4750 Proscenium.dk

Adjunkt Thomas Rosendal Nielsen fra Afdeling for Dramaturgi på Aarhus Universitet supplerer med nogle væsentlige perspektiver i forbindelse med paradigmeskiftet:

*”...Det er ikke nok bare at tale om strømninger og sprog. Der eksisterer nogle helt klare tegn på at dette felt vil, kan og skal bidrage til den generelle forståelse af mødet mellem kunstnere og publikum. Feltet er vigtigt og derfor må det også prioriteres. F.eks. mangler Danmark en performanceuddannelse i udbuddet af scenekunstuddannelser. Man må spørge hvordan kunstnere, publikum og støttegivere skal kunne udvikle sprog og generel forståelse af det deltagerinvolverende felts betydning, når scenekunsten i Danmark ikke har en uddannelse, der bidrager til udviklingen og udbredelsen af feltet samt den interne forståelse mellem scenekunstnere og forskere....”*

Adjunkt Thomas Rosendal Nielsen. 09-02-2015 / artikel nr. 4827. Proscenium.dk

Hvorvidt der bliver taget højde for dette forhold i forbindelse med udviklingen af de nye bachelor og masteruddannelser på Statens Scenekunstscole, vil tiden vise, og spørgsmålet er, hvorledes forholdet bliver mellem de kunstneriske kvalifikationer over for de relationelle og interkulturelle kompetencer.

Hvis vi kigger på kulturinstitutionerne i et bredere perspektiv i Danmark og ser på museernes virksomhed, iværksættes der årlige brugerundersøgelser på 200 kunst- og kulturhistoriske museer og kulturstyrelsen afviklede et internationalt seminar i 2013 med fokus på, hvordan museerne kan danne ramme for sociale læringsrum og vidensproducerende processer i det 21. århundrede. Ole Winther chef for kulturstyrelsen udtaler desuden, at der med kulturministeriets internationale

diskurs og strategi sammenholdt med regeringens vækstplan var et større internationalt fokus i brugerundersøgelsen fra 2013, og ud fra publikationen i 2014 ses det, at fokus her blandt andet er museernes rolle som formidlere af kulturelt demokrati. Der ekspliciteres desuden et behov for en højere grad af interkulturelle kompetencer og praksisser på museerne, idet 1/3 af danskerne har internationale tilhørsforhold, og ¼ af brugerne på museerne er udenlandske (s.3,10) <sup>19</sup>

Med de ovenstående perspektiver kunne det se ud til, at der et behov for en udvikling af formål og indhold på flere uddannelsesområder indenfor kultursektoren og en endnu højere grad af transdisciplinære samt tværsektorielle samarbejder og læring både lokalt, nationalt og internationalt. Dette kunne foregå med demografisk kortlægning og anvendelsen af interkulturel didaktik skræddersyet til lokalområdet og det enkelte projekt.

---

<sup>19</sup> <http://www.kulturstyrelsen.dk/publikationer/brugerundersogelse-2012/>  
<http://www.kulturstyrelsen.dk/videnbank/publikationer/museer-viden-demokrati-og-transformation/>

## Litteraturliste til specialet

- Brinkmann S. & Tanggaard L. (2010). *Kvalitative metoder, en grundbog*. (4.udgave). Hans Reitzels forlag, København K.
- Bruner J. (1990/2009). *Mening i handling*. Forlaget Klim, Aarhus N.
- Elmholdt C. Keller H. D. & Tanggaard L. (2013) *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur
- Fanizza Danoff Shoshana (2012). *The How of Audience Development for the Arts, Learn the Basics, Create Your Plan*. Lulu Press
- Flyvbjerg B. (2010. kap.22). *Fem misforståelser om casestudiet*
- Foghsgaard & Elmholdt (2014) *Magt i organisationer*. Forfatterne og Forlaget Klim, Aarhus N.
- Fuglsang L., Bitsch Olesen P., Rasborg K. (2013 del 4 kap. 13) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. (3.udgave) Samfundslitteratur
- Hersted L., Kenneth J. Gergen (2013) *Relationel Ledelse - Dialogisk baseret samarbejde*
- Holden J. (2006) *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. Demos
- Holden J. (2007) *Cultural Diplomacy*. Demos
- Illeris K., Katznelson N., Nielsen J. C., Simonsen B. og Sørensen N. U. (2009: 79-113). *Unge og uddannelse*. Samfundslitteratur/Kompendium
- Jarvis P. (2007) *Globalisation, Lifelong Learning and the Learning Society*.Routledge
- Jarvis P. (2002) *Praktikerforskeren*. Alinea A/S København
- Jensen I. (2004) *Intercultural Communication*. Department of communication, University of Roskilde, Denmark
- Jensen I. (2013, 2. udgave) *Grundbog i kulturforståelse*.Samfundslitteratur
- Lave J. & Wenger E (2003). *Situeret læring og andre tekster*. Hans Reitzels Forlag, København K.
- Molly-Søholm T. Stegeager N & Willert S. (2012, kap. 7). *Systemisk ledelse – Teori og praksis*. Samfundslitteratur
- Osborn Mary, Broadfoot Patricia, McNess Elizabeth, Planel Claire, Ravn Birthe & Triggs Pat (2003) *A world of difference? Comparing learners across Europe*. Chapter 1: Education for a changing World. Open University Press
- Qvortrup A. & Wiberg Merete (2013 kap.7). *Læringsteori og didaktik*. Hans Reitzels forlag
- Qvortrup L. (2012, kap.4) *Det lærende samfund*. Gyldendal



UN General Assembly (December 5<sup>th</sup> 2013). *Culture and sustainable Development*. Sixty-eighth session, Second Committee Agenda item 21 (d) Globalisation and interdependence: Culture and Development.

Wenger E. (2008) *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

### **Litteraturliste: Praksisophold 2014 – Bruxelles og NewcastleGateshead UK**

Darsøe L. (2011 – kap. 5). *Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur

Fanizza Danoff Shosana (2012). *The How of Audience Development for the Arts, Learn the Basics, Create Your Plan*. Lulu Press

Hornstrup C., Loehr-Petersen J., Vinter Jensen A., Johansen T., Madsen Gjengedal J. (2010). *Systemisk ledelse – den reflekterende praktiker*. Dansk Psykologisk forlag

Hultengren E. (1997) *Organisationsudvikling gennem dialog. Interpersonel kommunikation i organisationer nr.1*. Aalborg Universitetsforlag og Institut for kommunikation

Højer Obel M., Hersted L., Laustsen L. (2013, 185-310). *Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis*. Dansk Psykologisk forlag

Jank W. & Meyer H. (2012 – 148-158) *Didaktiske modeller. Grundbog i didaktik*. Gyldendals Lærebibliotek

Kristian Dahl & Andreas Granhof Juhl (2012, kap. 2 og 5) *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels forlag

Keiding Bering T., Laursen E. (2005). *Interaktion og læring – Gregory Batesons bidrag*. Forlaget UP (Gregory Bateson (1972/2000, s. 177-193) *Steps to an Ecology of Mind. A theory of Play and Fantasy*. University Chicago Press)

Molly-Søholm T. Stegeager N & Willert S. (2012). *Systemisk ledelse – Teori og praksis*. Samfundslitteratur

Myllerup B. (2013) *Your Strategy for Asking Powerful Questions*

[www.agile42.com/en/blog/2013/10/07/your-strategy-asking-powerful-questions/](http://www.agile42.com/en/blog/2013/10/07/your-strategy-asking-powerful-questions/)

Stegeager N. & Laursen E. (2012 kap. 12 og 13)) *Organisationer i bevægelse*. Samfundslitteratur

Qvortrup A. & Wiberg Merete (2013 kap. Kap. 10). *Læringsteori og didaktik*. Hans Reitzels forlag

### **Websites og rapporter:**

[http://www.aprilfestival.dk/internationale\\_gaestespil.asp](http://www.aprilfestival.dk/internationale_gaestespil.asp).

<http://www.cphstage.dk/om-festivalen/>

<http://www.ilt15.dk/en/about-ilt/>

<http://www.kulturstyrelsen.dk/publikationer/brugerundersogelse-2012/>

<http://www.kulturstyrelsen.dk/videnbank/publikationer/brugerundersogelse-for-kulturstyrelsen-2013/>

[http://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Udredning%20om%20de%20videregaaende%20uddannelses%202013.pdf](http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Udredning%20om%20de%20videregaaende%20uddannelses%202013.pdf)

<http://scenekunstkolen.dk/nyheder/statens-scenekunstkole-s%C3%B8ger-uddannelsesansvarlig-skuespil>

*Scenekunst i Danmark - Veje til udvikling* (2010)

[http://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Teaterrapport\\_web.pdf](http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Teaterrapport_web.pdf)

[http://kum.dk/servicemenu/publikationer/2010/scenekunst-i-danmark-veje-til-udvikling/Scenekunstdialog\\_2015\\_pointer\\_workshoparbejdet.pdf](http://kum.dk/servicemenu/publikationer/2010/scenekunst-i-danmark-veje-til-udvikling/Scenekunstdialog_2015_pointer_workshoparbejdet.pdf)

[http://issuu.com/sheffield\\_theatres/docs/sheffield\\_annual\\_report\\_a4\\_pdf\\_vers?e=2616925/8303424](http://issuu.com/sheffield_theatres/docs/sheffield_annual_report_a4_pdf_vers?e=2616925/8303424)

<http://www.sheffieldtheatres.co.uk/learning/>

*The Value of Arts and Culture to People and Society* (March 2014)

<http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/The-value-of-arts-and-culture-to-people-and-society-An-evidence-review-TWO.pdf>

## **Bilag på USB-Key:**

### **Konferencen i NewcastleGateshead, UK**

- 1) Conference program – last draft
- 2) Design of learning labs 2014
- 3) Evaluation of the conference design – Kirckpatricks evaluation model
- 4) Set up – Thoughts – design and Use
- 5) Spørgsmålstyper til *Transformative Culture for Transformative Cities* (dansk udgave)
- 6) Qoutes from the cubes – *“Urban Development”*
- 7) Qoutes from the cubes – *“Shared Economy”*

### **Regionalteatret i Sheffield UK**

- 1) Læringsprogrammer på Regionalteatret i Sheffield 2014
- 2) Observationer regionalteatret Sheffield UK
- 3) Regionalteatret i Sheffield UK – interview med instruktør og koreograf

### **Musikteatret i København**

- 1) Mail til musikteatret i København
- 2) Spørgsmålstyper til musikteatret i København – et udgangspunkt
- 3) Transkription Musikteatret i KBH
- 4) Observationer fra interview med musikteatret i København

## Artikler

- 1) Musikteater flytter penge fra mursten til kunst – newsbreak.dk 13-03-2015
- 2) Proscenium.dk (2014). *TIO med i række af debatindlæg på Altinget*. 25-11-2014 /artikel nr.4750
- 3) Proscenium.dk (2015). *Deltagerinvolverende scenekunst*. 09-02-2015 / artikel nr. 4827
- 4) Proscenium.dk (2015). *Københavns Musikteater forlader Kronprinsensgade i 2016* 11-03-2015 / artikel nr. 4901
- 5) Proscenium.dk (2015). *Læs TIO-formandens Aprilfestival-tale*. 21-04-2015/ artikel nr. 4977