

HANDBOK

Att designa professionella kompetens - utvecklings - program med ett internationellt fokus - för yrkesverksamma inom levande konst

trajectories.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Projektet har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen. Publikationen [kommunikationen] speglar endast författarens perspektiv och kommissionen kan inte hållas ansvarig för det sätt på vilket informationen i publikationen används.

Learning Trajectories - att främja utvecklingen av mentorskapsprogram för den europeiska scenkonsten - är ett projekt som finansieras av Erasmus+ och koordineras av EUNIA (Sverige) i samarbete med Fresh Arts Coalition Europe (FACE, Frankrike), MateraHub (Italien) och On the Move (Belgien).

SAMARBETSPARTNERS



Författare

Katie Kheriji-Watts
(On the Move)

Medverkande till texten

Paolo Montemurro, Carlo Ferretti (Matera Hub),
Roberta Capozucca (Matera Hub), Yohann Floch (FACE),
Marie Le Sourd (On the Move), Chrissie Faniadis (EUNIA)

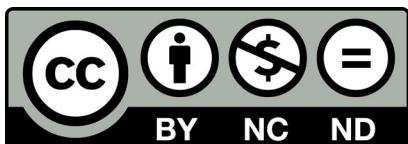
Redaktör

Claire Rosslyn Wilson

Grafisk design och layout

Vincenzo Bruno & Carolina Cruz (Matera Hub)

Creative Commons Licens



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Att designa professionella kompetensutvecklingsprogram med ett internationellt fokus - för yrkesverksamma inom levande konst är licensierad under CC BY-NC-ND 4.0. För att se en kopia av licensen, besök

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Citera den här publikationen

Handbook: Designing professional development programmes with an international focus for live art workers, March 2022, trajectories.eu

Learning Trajectories samarbetspartners önskar tacka:

...alla som har hjälpt till att ta fram den här guiden och genom dialog och feedback bidragit för att göra den relevant för mentorer och utbildare, såväl som för konstnärer och yrkesverksamma inom levande konst.

...alla som har gett sitt stöd till organisering och/eller genom deltagande i sammankomster, utbildningar och de många events som har anordnats under projektets gång.

Innehållsförteckning

Om projektet Learning Trajectories	4
Introduktion	5
1. Grundvärderingar	7
Emotionellt arbete	7
Nedtrappning	8
Utrymme att experimentera.....	8
2. En kommentar om effekten av coronapandemin	9
3. Att utforma program	10
Roller	10
Att lokalisera och välja	12
Format och tillvägagångssätt	13
Tidsramar	13
Ämnen.....	15
Virtualitet och fysikalitet	17
Tillgänglighet, inkludering och mångfald	17
Dokumentering och utvärdering	18
Pengar.....	20

Om projektet Learning Trajectories

Learning Trajectories är ett projekt som finansieras av Erasmus+ och koordineras av EUNIA (Sverige) i samarbete med Fresh Arts Coalition Europe (FACE, Frankrike), MateraHub (Italien) och On the Move (Belgien).

Målet med projektet är att kartlägga de bästa metoderna för att designa och implementera mentorskapsprogram som stödjer en internationell karriärsutveckling för yrkesverksamma inom levande konst.

Samarbetande aktörers ambition är dels att synliggöra de bästa metoder och exempel som finns för mentorskapsprogram, dels att förbättra kvaliteten av dessa och därmed stödja internationaliseringen av den europeiska sektorn för scenkonst.

Det är idag vedertaget att internationalisering kan främja sektorn för scenkonst genom att artistiska, ekonomiska och mänskliga relationer fördjupas, vilket i sin tur har en positiv inverkan på yrkesverksammas karriär inom konst såväl som på sektorns välmående i stort. Dock finns ännu ett kunskapsgap mellan organisationer och yrkesverksamma när det kommer till metoder, tillvägagångssätt och tillämpningar. Till nyckelutmaningarna hör organisering och implementering, att utföra kontext- och behovsanpassningar, samt att facilitera program och identifiera vad det innebär att vara värd för ett event i ett internationaliseringsssammanhang.

Därtill har det, till följd av coronapandemin och dess effekt på mobilitet och finansiering inom scenkonstens institutioner och organisationer, blivit ännu mer angeläget att tänka nytt kring internationaliseringsprocesser.

Mot denna bakgrund tror vi på Learning Trajectories att forskning och tillhandahållandet av relevant och praktisk information om att arbeta internationellt, samt utveckling av nyckelförmågor och stärkta nätverk, kan bidra till en återhämtning och överlevnad av Europas kultursektor.

Detta projekt har formats kring tre huvudområden för efterforskning och vidare experimentering.

- Hur kan tillgång till nyckelresurser och relevant, professionell information från andra länder och marknader samt från olika kulturella utrymmen och ekosystem faciliteras?
- Vilka metoder och verktyg för mentorskap kan tillämpas och utvecklas vidare, för att stödja kulturellt yrkesverksamma i deras internationaliseringsresa?
- Hur kan upplevelser av mobilitet och framtida resor för stakeholders inom levande konst organiseras, från förberedelse till implementering och uppföljning?

Ansvariga för denna publikation har samarbetat i syfte att:

- Designa tre guider/digitala, praktiska verktyglådor för att 1) stödja yrkesverksamma och organisationer inom levande konst att påbörja och vidareutveckla internationella mentorskapsprogram, 2) bistå sektorn för levande konst med förbättrade möjligheter att verka i nya kontexter (länder, regioner, sektorer, etc.), samt att 3) stärka intermediära organisationers kapacitet och därmed stödja framtida processer i helhet.
- Möjliggöra att bästa praktiker delas och utbytes (internt såväl som externt), att bidra till en professionell utveckling för alla anställda, samt att utveckla en mer dynamisk och tidsenlig professionell kontext där aktuella utmaningar adresseras, inom enskilda partnerorganisationer såväl som på Europeanivå.
- Utveckla förbättrade och tillgängliga arbetsmetoder där ett internationellt framtidsfokus lyfts som en given strategi och där mentorskapsplaner finns inkluderade, samtidigt som samarbete sker för att öka konst- och kultursektorns kapacitet och förmåga att verka internationellt, i synnerhet i en postpandemikontext.

Introduktion

För konstnärer och professionella kulturarbetare överlag är det svårt att hitta till avlägsna marknader, att få en uppfattning om hur utländska kontexter fungerar, samt att bekanta sig med stakeholders inom den kulturella och kreativa industrin, för potentiella partnerskap eller för att få ökad förståelse för ett annat lands eller en regions lagstiftning (såsom administrativa processer, visum eller skatteregler). Det kan även vara svårt, särskilt för yrkesverksamma med begränsad internationell erfarenhet, att fullständigt skapa sig en förståelse för hur kultur och entreprenörskap fungerar i utlandet, samt att få dedikerat stöd för sina internationella projekt.

Avsikten med denna handbok är att sammanställa konkreta råd och diskussionsfrågor till de som arrangerar internationella utvecklingsprogram, om hur man på ett meningsfullt sätt skapar och sprider relevant information till deltagarna, för att hjälpa dem att förbereda sig för en mobilitetsupplevelse. Handboken är en steg-för-steg-guide för att etablera dokumentering som en självklar del av det informationsmaterial som tillhandahålls deltagare, samt för att tydliggöra nyckelaspekter som inte bör förbises.

Syftet med handboken är att synliggöra konsekvenserna av mobilitet för kulturarbetare, värdorganisationer, samhällen och yrkesverksamma. Syftet är även att klargöra de terminologier och tillvägagångssätt som rekommenderas för att på ett genomtänkt sätt förhålla sig till interkulturell dialog, tillgänglighet och hållbarhet, samt hur man stödjer organisationer i att utforma professionella kompetensutvecklingsprogram på ett sätt som inkluderar dessa dimensioner.

Denna handbok riktar sig framför allt till yrkesverksamma och organisationer inom levande konst, samt till yrkesverksamma inom konst generellt. Målgrupperna är specifikt:

- Utbildare och mentorer i intermediära organisationer, vilka bistår med expertkunskap till kulturella chefer, producenter och artister som eftersträvar att verka internationellt men saknar verktyg och metoder för att göra det.
- Kulturchefer, producenter och konstnärer som önskar utveckla sin kapacitet att verka i ett europeiskt eller internationellt sammanhang men har begränsad erfarenhet, eller behov av att förbättra strategi och tillvägagångssätt.
- Europeiska nätverk och plattformar som stödjer sina medlemmars internationella kapacitet att verka i ett europeiskt eller internationellt sammanhang och som har begränsad erfarenhet eller behov av att förbättra strategi och tillvägagångssätt.

1

Grundvärderingar

Genom att forska och tänka kring internationell professionell kompetensutveckling för yrkesverksamma inom levande konst har vi identifierat tre kärnvärden som vi ser som grundläggande i att skapa en bred bas för alla typer av programdesign – emotionellt arbete, nedtrappning och frihet att experimentera.

Emotionellt arbete

Seth Godin definierar emotionellt arbete som "arbetet att interagera med andra på ett sätt som leder till bäst resultat på lång sikt"¹. Det handlar om hur du väljer att gå in i en situation. Det kan vara utmanande eftersom det kräver mognad, självkännedom, sårbarhet, aktivt lyssnande, tillit och öppen kommunikation.

Diskussionsfråga:

Hur definierar eller tänker du kring ordet utveckling? Är det ett "neutralt" eller laddat begrepp för dig? Varför? Vilka andra ord skulle du kunna använda för att ersätta det?

Många av oss tenderar kanske att tänka på utveckling och expansion som något positivt, men det involverar ofta att ta risker, att lämna sin komfortzon, att göra saker för första gången och att brottas med osäkerhet. Det är handlingar som, även om de kan vara spännande, hos många också kan väcka känslor av motstånd, självkritik, ångest och rädsla.

Att arbeta sig igenom de komplexa (och ibland motsägelsefulla eller svåra) känslor som medföljer den professionella kompetensutvecklingsprocessen ställer krav på ett "safe space"² där människor ges utrymme att lära sig formulera observationer, oro, behov och önsningar på ett uppriktigt sätt.

¹ 'Emotional labor', Seth Godin, senast uppdaterad 18 maj 2017, <https://seths.blog/2017/05/emotional-labor/>

² Enligt Oxford Languages lexikon är ett "safe space" ett tryggt utrymme, en miljö där en person kan känna sig trygg med att inte bli utsatt för diskriminering, kritik, trakasserier, eller annan emotionell eller fysisk smärta (Oxford Languages).

Nedtrappning

Inom sektorn för levande konst (och inom kreativa sektorn generellt) är det vanligt att kulturarbetare, till följd av ekonomisk osäkerhet, hamnar i situationer som präglas av ett ohållbart arbetstempo. Ett professionellt kompetensutvecklingsprogram är därför ett unikt tillfälle för många att sakta ned och vidga sitt perspektiv bortom omedelbara projektbehov, och i stället blicka mot mål på medellång sikt, utifrån ett helhetstänk.

Att aktivt reflektera över erfarenheter, integrera feedback, tänka strategiskt och långsiktigt, samt att utforska nya möjligheter, kräver en betydande investering av ens tid och mentala engagemang.

Utrymme att experimentera

De olika sammanhang (politiska, ekonomiska, sanitära, ekologiska, etc.) som man i sektorn för levande konst behöver navigera i sitt arbete, är i ständig förändring och tycks utvecklas i allt snabbare takt. Detta innebär, i högre utsträckning än tidigare, att nya idéer och tillvägagångssätt testas utan en färdplan, och kanske eller kanske inte leder till framgång.

Att få utrymme att experimentera är en viktig komponent i iterativ design. Med denna metod hanteras misslyckanden och motgångar – såväl som framgångar – som viktig information för att ständigt justera och förbättra det levande projektet.

“*”I agerandet som mentor finns ett stort ansvar att berika det professionella sammanhanget och tillåta frågor att dyka upp utan att alltid besvara dem här och nu. Frågor bör planteras för att tillåta att processen växer fram organiskt, där svaren beror på sammanhang och utmaningar”³*

Lene Bang Henningsen

³ Lene Bang Henningsen i Judith Staines, *Joining the Dots // Bridging the Gap(s): A Reflection on the European Project In Situ Act 2016-2020* (Brussels: On the Move, 2020), 3. (Egen Översättning).

2 En kommentar om effekten av coronapandemin

I en OECD-rapport från september 2020 betonades vad många kulturarbetare genom personlig erfarenhet redan visste, att "de kulturella och kreativa sektorerna är...bland de som drabbats hårdast av [corona]pandemin"⁴, varav aktiviteter på publika platser (museum, teatrar, arenor för livemusik, festivaler och biografer) drabbats hårdast.

På flera håll förutspås att efterföljande ekonomiska, sociala och, på många platser, politiska kriser kraftigt kommer att påverka kultursektorn i helhet, och kulturarbetare i synnerhet, i många år framöver. Vår planet befinner sig dessutom i en permanent klimatkris⁵ och utveckling av nya tekniker påverkar, förändrar och i vissa fall även upplöser affärsmodeller⁶, demokratisk diskurs, utbildning, samhällen, samt individuella värderingar och identiteter världen över.

Vad innebär det att utveckla och upprätthålla ett yrkesutövande som kulturarbetare i en så flyktig och föränderlig kontext? Hur kan internationalisering av vissa delar av levande konst tillämpas, för att ytterligare stödja sektorn som helhet?

Vi kan inte besvara dessa frågor åt dig. Men vi hoppas, när du läser de sidor som följer, att du hittar inspiration, att det väcker tankar och blir ett användbart ramverk för att designa och bygga det bästa tänkbara och internationellt inriktade programmet, för att hjälpa yrkesverksamma inom levande konst att utvecklas professionellt, de enorma utmaningarna till trots.

⁴ OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors', OECD, senast uppdaterad 7 september 2020,, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/#boxsection-d1e8453> (Egen Översättning).

⁵ David Wallace-Wells, 'How to Live in a Climate "Permanent Emergency"', New York, 1 July, 2021, <https://nymag.com/intelligencer/2021/07/how-to-live-in-a-climate-permanent-emergency.html>

⁶ Philip Boucher, Naja Bentzen, Tania Lajici, Tambiama Madiaga, Leopold Schmetzing and Marcin Szczepański, Disruption by technology Impacts on politics, economics and society (Brussels: European Parliamentary Research Service, 2020), [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652079/EPRS_IDA\(2020\)652079_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652079/EPRS_IDA(2020)652079_EN.pdf)

3 Att utforma program

Roller

Baserat på vår kartläggning över befintliga kompetensutvecklingsprogram står det klart att det kanske mest fundamentala för en positiv upplevelse är att ha förståelse för och tydligt kommunicera om de olika rollerna, samt vilka förväntningar som finns på alla inblandade. Detta inkluderar att vara medveten om existerande eller potentiell maktdynamik, att förutse möjliga hinder eller motsättningar, samt att göra en ansats att förstå och sätta sig in i olika perspektiv och erfarenheter.

Organisatör: En person eller en organisation som planerar och verkställer ett professionellt kompetensutvecklingsprogram.

Det huvudsakliga ansvaret hos arrangören för ett professionellt kompetensutvecklingsprogram är att skapa ett strukturerat utrymme där deltagare och handledare förbereds för framgång. Arrangören behöver kommunicera löpande och vara tydlig i sin kommunikation om alla programmets delar. Arrangören behöver agera på sätt som reflekterar de värderingar som är drivkraften bakom insatserna. I många fall kan en arrangörs offentliga profil ge prestige och synlighet även till mindre välkända aktörer i yrkessektorn, genom att de ingår i programmet.

Arrangörer måste vara medvetna om att de utgör en del av en större ekologi inom vilken de ansöker om finansiering, kontrakterar frilansare och är involverade i det dagliga genomförandet. Detta innebär att de inte alltid har distansen eller objektiviteten att bedöma fältet på ett neutralt sätt.

“*Det finns ett starkt samband mellan tydliga syften och tydliga förväntningar på mentor respektive adept och att uppnå framgångsrika resultat för båda parter.”⁷*

Prof. David Clutterbuck

”

⁷ Prof. David Clutterbuck, Designing and Sustaining a Mentoring Programme (Burnham: Clutterbuck, 2005). (Egen Översättning)

Handledare: Någon som deltar i ett professionellt kompetensutvecklingsprogram för att handleda den kreativa, relationella och affärsmässiga utvecklingen hos någon annan.

På den mest grundläggande nivån hjälper handledarna deltagarna att identifiera, formulera och rikta in sig mot specifika mål, ofta genom att dela med sig av sina perspektiv, kunskaper och kontakter, och ibland genom att agera mentor. Handledarens fokus ligger på deltagarnas behov – de kan vara flexibla och anpassa sig efter hur deltagarens behov utvecklas över tid. De är empatiska och nyfikna och har förmågan att ställa frågor som väcker eftertanke. De är ärliga om sina egna erfarenheter, de ger respektfullt utrymme för olikheter och meningsskiljaktigheter, och de hanterar känslig eller konfidentiell information på ett förtroendeingivande sätt. En handledare behöver inte vara äldre än en deltagare. Dock bör det särskilt uppmärksammas om intressekonflikter eller konkurrens kan föreligga mellan handledare och deltagare.



”Genom att ständigt ifrågasätta hjälpte Thomas Schaupp mig att definiera vad jag är intresserad av och vad jag som konstnär sysselsätter mig med. Han accepterade inte otydliga svar och det gjorde att jag lärde mig att klargöra saker för mig själv. Han är en frilansande dramaturg och yngre än mig...Genom konstruktiv kritik, iakttagelser och frågor hjälpte han mig att förankra min konstnärliga metod inom en specifik kontext.”⁸

Isaac Spencer



Deltagare: Någon som deltar i ett professionellt kompetensutvecklingsprogram för att bredda sitt nätverk och utveckla sin verksamhet och/eller sin kreativa praxis.

I egenskap av mogna vuxna och yrkesverksamma bör deltagare uppmuntras att ta eget ansvar för att driva sin professionella utveckling och agera i enlighet med det. Inom ramen för ett program kan deltagarna lära sig lika mycket av ett utbyte med en annan deltagare som med handledaren – vilket de också ofta gör.

Deltagare som är frilansande eller som arbetar på små, oberoende företag kan stå inför särskilda utmaningar, såsom hög omsättning på administrativ personal då endast projektbaserade uppdrag kan erbjudas, eller kanske begränsade perspektiv för reflektion. För en del yrkesverksamma inom levande konst är samarbete en integrerad del i deras praxis och de väljer ofta att arbeta inom en duo eller som en del av ett större, icke-hierarkiskt kollektiv. Arrangörer bör därför i förväg överväga om och hur de planerar att ta höjd för deltagares varierade arbetssätt, behov och utmaningar.

⁸ Anne-Sofie Ericson, Anna Grip, Hanna Hedman, Albin Hillervik, Emelie Johansson, Peter Mills, Lisa Nyberg, Bodil Persson, Isaac Spencer and Rachel Tes, Mentorship Toolbox for Artists (Milvus Artistic Research Center & SITE Stockholm, 2019), 10. (Egen översättning)

“Vid granskning av kommentarerna om mentorskap från konstnärer på IN SITU ACT Hot Houses and Ateliers, verkar det som att...utbytet med andra artister (feedback inom gruppen av deltagare) har varit särskilt värdefullt.”⁹

Att lokalisera och välja

Att lokalisera och välja handledare och deltagare till ett professionellt utvecklingsprogram är centrala delar i processen. Dessa steg representerar arrangörens första möjlighet att se till så att alla som kommer vara inblandade är införstådda med huvudaspekterna och förväntningarna.

Tillvägagångssätt för att lokalisera potentiella deltagare och handledare

Tillvägagångssätt kan exempelvis vara:

- en öppen annonsering där personer kan ansöka om att bli deltagare eller handledare.
- be arrangörens konstrets nominera personer de tror skulle dra nytta av ett professionellt kompetensutvecklingsprogram eller som skulle vara bra mentorer.
- att bjuda in förutvalda medlemmar inom arrangörens konstrets att vara deltagare eller handledare.

En ansökningsprocess gör det möjligt för arrangörer att bedöma tillgänglighet, förutse logistiska hinder (exempelvis relaterat till resor och kalenderkonflikter) och bedöma motivationen hos potentiella deltagare och handledare. Det kan också vara ett hjälpsamt första steg för deltagarna, eftersom det kräver att de fokuserar på att formulera specifika behov, önskningar och mål för andra, även om dessa förändras med tiden.

Metoder för att välja deltagare och handledare

Ofta är arrangörer och deras samarbetspartners unilaterala beslutsfattare när det kommer till det slutgiltiga valet av deltagare och handledare. Men att inkludera en eller båda av dessa aktörer i beslutsprocessen, även om det kanske är mer tidskrävande, kan vara ett sätt att demokratisera processen och förbereda alla inblandade för dialog och ägarskap. Enligt 2005 års Mentoring Development Project i Irland var "de lyckligaste evenen verkade vara dem där adepten på något sätt var delaktig i valet av sin mentor"¹⁰.

⁹ Staines, Joining the Dots, 17. (Egen översättning)

¹⁰ Valerie Bistany, The Mentoring Development Project: An Action Research Project towards a Best Practice Model of Arts Mentoring in an All-Ireland Context (Dublin: the Arts Council/An Chomhairle Ealaíon and the Arts, 2006), 15, <https://www.artscouncil.ie/uploadedFiles/MDP%20Abridged%20Report.pdf> (Egen översättning)

Format och tillvägagångssätt

Top-down eller bottom-up (eller en mix?)

Ett top-down format innebär en mer traditionell relation mellan arrangören och deltagarna. Arrangören identifierar behoven (enligt deras uppfattning) hos yrkesverksamma inom levande konst och den sfär där de är verksamma, samt utformar ett strikt, strukturerat och förplanerat program.

Ett bottom-up format handlar mer om att kontrollera arrangörens antaganden genom att uttryckligen och upprepade gånger bedöma de aktuella kompetensutvecklingsbehoven hos yrkesverksamma inom levande konst. En viss nivå av anpassningsförmåga (särskilt vad gäller innehåll och val av handledare) är inbyggd i programmets struktur, vilket möjliggör en högre grad av lyhördhet för förändrade förhållanden och ny information.

Individuellt eller kollektivt (eller en blandning?)

Ett individuellt tillvägagångssätt fokuserar på varje deltagares egenskaper genom att skapa interventioner, format och kopplingar som är skraddarsyddas för deras unika behov. Relationerna mellan deltagare och handledare kan bli mer intensiva, men möjligheten till utbyte mellan deltagare blir begränsad.

Ett kollektivt förhållningssätt gör att skapandet av gemenskap och att vara en del av en grupp blir den viktigaste aspekten av den professionella kompetensutvecklingsupplevelsen, och innebär ofta att varje handledare arbetar med ett antal deltagare. Detta tillvägagångssätt kan vara utmanande för en väldigt heterogen grupp, där de deltagare som är mest olika övriga deltagare kan känna ett behov av att sublimeras sina egna behov till förmån för majoriteten.

Våra undersökningar visar att många av de mest framgångsrika befintliga kompetensutvecklingsprogrammen använder en blandning av ovanstående format och tillvägagångssätt för att balansera en mängd olika (ibland motstridiga) behov.

Tidsramar

Gedigen professionell utveckling sker inte inom loppet av några dagar eller veckor, det tar tid! Den optimala tiden för att låta deltagarna hinna uppleva känslan av utveckling verkar vara mellan sex månader och ett år.

Under The 2005 Mentor Development Project i Irland framkom att "nio månader, parallellt med läsåret, var den tidsomfattning som de flesta deltagare föredrog", och att, i deras fall, "mindre än sex månader [rekommenderades] inte"¹¹. Dessutom fanns en samsyn bland deltagarna om att "sommartiden inte var gynnsam för denna typ av intensivt engagemang" och att "andrum mellan möten"¹² var avgörande för att integrera ny information. Professionella

¹¹ Ibid., 60. (Egen översättning)

¹² Ibid., 45. (Egen översättning)

kompetensutvecklingsprogram som löper över mer än ett år innebär att man ofta behöver handskas med oförutsedda "livshändelser" (såsom graviditet och föräldraledighet eller en flytt) som kan äventyra deltagarnas tillgänglighet och engagemang.

Att delta i ett professionellt utvecklingsprogram är en upplevelse som genomgår olika stadier. Det är viktigt att synliggöra och ritualisera stadierna av början, mitten och slutet, helst under **ett fysiskt heldagsevent med hela gruppen.**

*"Helst skulle deltagarna ha velat ha en hel dag med ostrukturerad tid tillsammans för att utbyta erfarenheter, nätverka och kanske samarbeta."*¹³

Början: introduktion

Ett introduktionsevent är nyckeln till att etablera relationer mellan och inom grupper av deltagare och handledare. Det är också en chans för arrangören att sätta tonen för hur, och i vilken utsträckning, deltagare och handledare kommer att involveras framöver. Fokus bör ligga på att lära känna varandra, sätta förväntningar och respektera sekretess kring känslig information. Det kanske också är önskvärt att explicit prata om maktrelationer och om hur deltagare och handledare kan agera om en obekväm situation uppstår. Oavsett om det är en arrangör, handledare eller deltagare, är det rimligt att förvänta sig av varje person att de presenterar sig för gruppen och på ett kompetent sätt berättar om sin motivation, avsikt och syfte med att delta i programmet.

Ett introduktionsevent ger också deltagarna utrymme att börja forma sitt programdeltagande i den riktning de önskar. Detta kan innebära ett individuellt möte med handledaren och/eller att avsätta tid för att uttrycka eftersträvarade och konkreta mål genom att formulera dem i skrift.

Arrangörer bör tänka på vilka dokument de vill förbereda och presentera under ett introduktionsevent, exempelvis:

- riktlinjer med avseende på roller och ansvar för deltagare och handledare
- en lista med svar på några nyckelfrågor som kan uppstå för deltagare och/eller handledare under programmets gång
- ett schema över viktiga händelser under programmets gång
- en lista med kontaktuppgifter till alla deltagare och handledare
- feedbackformulär för att löpande kunna ta in feedback (mer om detta i avsnittet Dokumentation och utvärdering).

Mitten: incheckning

Halvvägs eller runt mitten av ett professionellt kompetensutvecklingsprogram rekommenderas att ett särskilt incheckningsögonblick planeras med både deltagare och handledare. Är alla involverade parter fortfarande helt aktiva i programmet och kan de bli aktiva igen efter varje uppehåll? Har det skett några betydande personliga eller yrkesrelaterade förändringar som hindrar eller

¹³ Ibid., 55. (Egen översättning)

förändrar tidigare åtaganden? Vilka delar av det som återstår i programmet behöver anpassas till förändrade förhållanden på individ- eller makronivå? Alla närvarande bör ges möjligheten att, både formellt och informellt, utbyta de viktigaste aspekterna av deras erfarenheter ditintills.

Slut: ger en känsla av avslut

Att knyta ihop ett program är nyckeln till att ge alla inblandade en känsla av avslut och att tydliggöra känslan om vad som händer härnäst. Det ger en stund för både deltagare och handledare att reflektera över vad de har lärt sig och dela det med gruppen. Utan att helt frångå att prata om vad som kunde gjorts bättre, är detta verkligen en tid för att lyfta vinster och framgångar, hur små och obetydliga de än må kännas. I samband med förberedelsen av detta gruppmöte, överväg att fråga deltagarna (med hjälp av handledare) hur de planerar att hantera sin professionella utveckling på egen hand framöver. Känner deltagarna att de har fått stöttning i att uppnå (en del av) det de hade för avsikt att åstadkomma vid programmets start?

Ämnen

Kreativ utveckling

Även om flera av de ämnen som föreslås nedan är kopplade till den affärsmässiga sidan av levande konst, kan och bör kreativ utveckling inkluderas som en del av ett professionellt kompetensutvecklingsprogram. I ett kreativt kompetensutvecklingsprogram ligger fokus inte på tekniska förmågor, utan snarare på att hjälpa deltagarna forma sina konstnärliga idéer, att utveckla koncept, att experimentera med nya metoder och på nya sätt, att efterforska och bygga vidare på sin praxis i utvalda kontexter och sammanhang, samt tydliggöra hur de vill att deras arbete ska utvecklas framöver.

Affärsutveckling

Följande är en (icke fullständig) lista över potentiella ämnen kopplade till affärsutveckling för yrkesverksamma inom levande konst, i ett internationellt sammanhang. Ämnen kan utforskas formellt i workshops, eller informellt under ett individuellt möte med handledaren.

- **Marknadsföring**, branding och kommunikation. Hur bör en kulturarbetare paketera och presentera sitt arbete för en professionell respektive en allmän publik? Vad innebär det att bygga ett varumärke som yrkesverksam inom levande konst? Vilka är de bästa strategierna och verktygen för att planera, publicera och utvärdera olika typer av kommunikation? Vilket/vilka språk ska en kulturarbetare kommunicera på och varför?
- **Möjligheter att nätverka**. Vilka typer av formellt strukturerade organisationer kan en kulturarbetare utveckla en relation till, för att utöka sitt internationella nätverk? Hur kan en yrkesverksam inom levande konst identifiera andra typer av möjligheter för att få kontakt med professionella från andra länder?
- **Exportstrategier**. Vilka är fördelarna med att delta i en internationell mässa, på en internationell marknad eller en showcase? Hur kan man

gå till väga för att hitta internationella partners när man planerar och genomför en turné?

- **Intern (om)strukturering.** För kulturarbetare som fungerar som en del av ett företag, ett kollektiv eller en grupp: vilka specifika kompetenser och färdigheter behöver de utveckla för att kunna verka på en internationell nivå? Behöver nuvarande roller förändras eller ytterligare personer involveras, för att aktivt kunna hantera det arbete som krävs för att bredda omfattningen av verksamheten till en internationell nivå?
- **Samarbetsprojekt.** Vilka är fördelarna och de potentiella hindren för samarbete på medellång och lång sikt med organisationer utanför det land där man är verksam? Hur kan en yrkesverksam inom levande konst initiera eller delta i ett EU-finansierat projekt för första gången?
- **Arbetsvillkor och lagligheter.** Vilka är några av de lagbestämmelserna som är viktiga att vara medveten om i andra länder? Hur kan förståelsen för kulturarbetares olika status och arbetsvillkor i ett givet sammanhang influera ens närmande till internationalisering? Vilka resurser finns tillgängliga för någon som möter maktmissbruk eller (sexuella) trakasserier när de arbetar utomlands?

Diskussionsfråga:

Etiska frågor kan vara både ett tema och en utgångspunkt utifrån vilka andra perspektiv kan lyftas. Vilka andra frågor skulle du lägga till här, under denna rubrik? Hur skulle innehållet i ditt professionella kompetensutvecklingsprogram påverkas av att använda etiska frågor som ett perspektiv?

- **Etiska frågor.** Hur kan yrkesverksamma inom levande konst ta hänsyn till miljöpåverkan från internationella resor? Varför ska kulturarbetare som bor i rika länder bry sig om ekonomisk rättvisa och rörlighet? Vad blir effekten av att ta den geopolitiska maktodynamiken i beaktande, när man funderar på att utvecklas internationellt?

Fördjupning:

Rapporten [The 2022 Shift Culture report #MeToo in the Arts: From Call-Outs to Structural Change](#)¹⁴ ger forskningsbaserade rekommendationer till nätverkande organisationer om att bekämpa sexuella trakasserier och maktmissbruk i den europeiska kultursektorn.

¹⁴ Marta Keil och Katie Kheriji-Watts, Gender and Power Relations #MeToo in the Arts: From Call-Outs to Structural Change (Shift Culture, November 2021).

Virtualitet och fysikalitet

Precis som i många andra sektorer av ekonomin och för samhället i stort har coronapandemin (på gott och ont) uppmuntrat konst- och kultursektorerna att experimentera med användningen av digitala verktyg, speciellt vid tillfällen och omständigheter när fysiska sammankomster innebär en betydande folkhälsorisk. Genom att skapa onlineutrymmen har yrkesverksamma inom levande konst förnyat innebörden av att nätverka, samarbeta och utveckla, samt producera events i en tid då rörlighet mellan nationers gränser är ett oöverstigligt hinder.

Att komma samman via digitala verktyg är ett utmärkt sätt att öka programtillgängligheten, samt att sänka kostnaderna och minska miljöpåverkan. Om och när du väljer att använda digitala verktyg är det dock värt att överväga hur du också ska ge ett utrymme för deltagarna att både reflektera över användningen av onlineutrymmen i ett internationellt sammanhang och efterforska de (ofta dolda) antaganden som medföljer användning av desamma.

Som du kanske redan vet av egen erfarenhet är virtuella utrymmen sällan helt och hållet ett substitut för den intimitet och spontanitet som skapas vid fysiska sammankomster, varpå det inte heller kan ersätta det man får ut av att göra "traditionella" resor och träffas fysiskt. Enligt the Australia Council for the Arts (Australiens motsvarighet på Statens Konstråd) tycker "adepter inom konsten att mentorskap fungerar absolut bäst om det sker ansikte mot ansikte"¹⁵ och likaså fann the Mentoring Development Project i Irland att "möten ansikte mot ansikte var den i särklass mest effektiva formen av kontakt mellan mentor och adept".¹⁶

Om och när deltagare och handledare reser lokalt, nationellt och/eller internationellt, vilka logistiska, administrativa och ekonomiska resurser kommer att göras tillgängliga för dem? Detta är särskilt viktigt att definiera för frilansande arbetstagare. Kommer anpassningar att göras (ofta långsammare och ibland dyrare) för olika sätt att resa, för att minska de utsläpp som bidrar till den globala uppvärmningen?

Tillgänglighet, inkludering och mångfald

Att öka tillgången till professionella kompetensutvecklingsprogram för kulturarbetare från en mängd olika bakgrunder, med olika identiteter och förmågor är ett viktigt sätt att öka och cementera mångfald inom sektorn som helhet.

¹⁵ Australia Council for the Arts and AltusQ, Australia Council for the Arts Guide to Mentoring (Sydney: Australia Council for the Arts, 2016), 20, https://australiacouncil.gov.au/wp-content/uploads/2021/07/aca_guide-to-mentor-ing_2016_f-584f4208ee372-1.pdf. (Egen Översättning)

¹⁶ Bistany, The Mentoring Development Project, 48. <https://www.artsCouncil.ie/uploadedFiles/MDP%20Abridged%20Report.pdf>. (Egen Översättning)

Hur planerar du att inkludera kulturarbetare vars estetiska metoder, förhållningssätt till företagande och syn på (konst)världen påverkas av personliga erfarenheter av rasism, främlingsfientlighet, homofobi, transfobi, sexism, diskriminering av personer med funktionsnedsättning, åldersdiskriminering och/eller diskriminering på grund av klasstillhörighet, religion eller föräldrastatus? Hur kommer du att arbeta för att både bjuda in och säkerställa jämlik tillgång till ditt program och resultat för de deltagare som identifierar sig med förtryckta samhällen eller marginaliserade identiteter? Hur kommer du att tillmötesgå deltagare och handledare som är blinda? De som är döva eller de med nedsatt hörsel? De som använder rullstol? De som inte talar engelska? De med neurologisk mångfald?

Fördjupning:

I Time To Act-rapporten¹⁷ från On the Move 2021 för Europe Beyond Access hänvisas till en mängd olika guider som publicerats under det senaste decenniet och som erbjuder praktisk information om hur man kan öka tillgänglighet och inkludering, särskilt för professionella konstnärer med funktionsnedsättning.

Webbplatsen för projektet the European Shift Culture¹⁸ har också en lista över källor med riktlinjer för att förbättra inkludering och tillgänglighet.

Dokumentering och utvärdering

Med tanke på dess icke-linjära natur kräver bedömningen av en personlig och professionell utveckling, inom ramen för ett formellt kompetensutvecklingsprogram, framförhållning och planering. I synnerhet efterfrågas (återigen!) klarhet från arrangörens sida. Vad skulle du vilja veta och hur kommer du att samla in och bearbeta den information du söker?

Syftet med dokumentation är att samla in kvantitativa och kvalitativa data som gör det möjligt för arrangörer, samt även i viss utsträckning för handledare och deltagare, att utvärdera om och hur de har uppnått vissa mål (eller kanske i vilket skede och varför de har misslyckats).

Att be om feedback från deltagare och handledare bör i alla skeden av processen betraktas som en integrerad del av ett professionellt kompetensutvecklingsprogram. Exempelvis använde sig The Mentoring Development Project i Irland av ett feedbackformulär för att löpande ta in feedback (en enkel utvärdering på ett A4-papper). Formuläret delades ut till samtliga deltagare och handledare vid introduktionseventet för programmet, med både flervalsfrågor och öppna frågor, och de förväntade sig att alla skulle

¹⁷ On the Move (Jordi Baltà, Yohann Floch and John Ellingsworth), Time to Act: How Lack of Knowledge in the Cultural Sector Creates Barriers for Disabled Artists and Audiences (British Council and On the Move, 2021).

¹⁸ 'Inclusion', Shift Culture, hämtad 4/3/2022, <https://shift-culture.eu/inclusion-accessibility-cultural-organisation>

fylla i och lämna tillbaka det till arrangören efter viktiga möten.

Andra möjligheter att samla information genom programmets tidslinje inkluderar:

- individuella start-, halvtids- och exitintervjuer med några eller alla deltagare och/eller handledare
- utvärdering i gruppssessioner med fokus på gemensam diskussion
- deltagares arbetsböcker (kontinuerligt ifyllda) där fokus ligger på deltagarens egen professionella utvecklingsprocess
- handledares dokumentering innehållande planering och anteckningar.

Det är också viktigt att komma ihåg att dokumentation i utvärderingssyfte inte är samma sak som kommunikation, vilket uteslutande är arrangörens ansvar. Deltagare och handledare ska kunna förlita sig på att arrangörer endast kommer att använda privat och/eller konfidentiell information för interna syften. Om och när feedback som samlats in från deltagare och handledare används för offentlig spridning, är det viktigt att i förväg samla in samtycke från de inblandade personerna.

Därtill föreslår vi att du överväger att använda digitala verktyg som är framtagna av företag som har ett bevisat engagemang för datasekretess och säkerhet, och därmed tillhandahåller digitala verktyg som upprätthåller sådana krav. Detta kan innebära att du avsätter en del av din tid och budget till att undersöka alternativa plattformar och produkter som inte ägs av Google och Facebook. Slutligen, i samband med utvärdering är det viktigt att komma ihåg att resultatet av professionell kompetensutveckling har potential att nå långt utöver själva programmets livslängd. Planerar du att kontakta deltagare och/eller handledare för ytterligare feedback sex månader, ett år, eller två år efter programmets formella avslut? Hur förväntar du dig att den insamlade informationen berikar din utvärdering och på vilket sätt kommer det utgöra underlag för de åtgärder du vidtar framöver?

”The Mentoring Scheme Managers”...rapporterade motstånd från några adepter mot att offentliggöra feedback från en process som många hade upplevt som privat och konfidentiell”.¹⁹

¹⁹ Ann DeVlieg och Judith Staines, Fertile Ground: an evaluation of keđja 2012-2015 (Copenhagen: keđja, 2015), 66. (Egen Översättning)

Fördjupning:

The international network for contemporary performing arts (IETM) har en handbok från 2017 – Assess your Artistic Organisation²⁰ – en öppet tillgänglig guide för att utvärdera kulturprojekt.

I On the Moves verktyglåda från 2018, The Evaluation Journey²¹, ges praktiska råd för att utveckla metoder som mäter värde även bortom ekonomiska ramar. Arbetsgruppen för etisk digitalisering inom The European Network of Cultural Centres²² arbetar med att definiera ett etiskt, inkluderande och transparent förhållningssätt till digitala verktyg för kulturaktörer.

Pengar

Även om budget och förvaltning är viktiga hörnstenar i professionella projekt inom levande konst, är det fortfarande tabu för många kulturarbetare att prata öppet om pengar. I sammanhang som präglas av ekonomisk svårighet och osäkerhet för ett ökande antal yrkesverksamma inom levande konst, måste frågan om ersättning för ens tid övervägas noggrant, och beaktande måste tas för varje individs anställningsstatus och stabilitet.

För handledare bör man vid beslut om ersättning ta hänsyn till resor, närvaro vid olika events och möten, samt förberedelser och tid som läggs på dokumentation och utvärdering. Frågan om **ersättning för deltagare** är kanske svårare, och hur man bör gå till väga kommer att variera från sammanhang till sammanhang. Vi skulle vilja föreslå att ersättning till frilansande yrkesverksamma inom levande konst, vilka har lite eller inget strukturellt stöd för sin verksamhet, bör övervägas och bedömas på samma sätt som det görs för handledare.

Med detta sagt finns affärsmodeller inom professionella kompetensutvecklingsprogram där deltagarna ger ett ekonomiskt bidrag för att delta. Detta begränsar tillgången till programmet till dem som har möjlighet att betala. Utöver offentlig finansiering eller privat stöd (på lokal eller nationell nivå, eller utanför nationsgränser), är samarbete och sammanslagning av resurser (mellan organisationer med liknande avsikter för internationell och professionell utveckling av kulturarbetare i deras regioner) ofta ett effektivt sätt att dela kostnaderna och utöka potentiella resultat och möjligheter.

²⁰ Vassilka Shishkova, Look, I'm Priceless: Handbook on How to Assess your Artistic Organisation (Brussels: IETM, 2017).

²¹ Dagna Gmitrowicz and Marie Le Sourd, The Evaluation Journey: A Toolkit for Cultural Operators (Brussels: ENCC, March 2018).

²² 'Working Group: Ethical Digitalization', ENCC, accessed 4/3/2022, <https://encc.eu/activities/projects/working-group-ethical-digitalization>.

"En adept kommenterade att projektet hade inneburit mycket arbete och det skulle ha uppskattats om ekonomisk kompensation hade utgått." ²³

Fördjupning:

På On the Moves webbplats²⁴ finns aktuell information om finansiering av internationell mobilitet för kulturarbetare.

²³ Ibid. (Egen översättning)

²⁴ On the Move, accessed 4/3/2022, <https://on-the-move.org>

Learning
TRAJECTORIES
advancing european performing
arts mentoring programmes

trajectories.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Projektet har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen. Publikationen [kommunikationen] speglar endast författarens perspektiv och kommissionen kan inte hållas ansvarig för det sätt på vilket informationen i publikationen används.