



**RAPPORT
EN INDKREDSNING AF
PUBLIKUMSUDVIKLERENS
ARBEJDSPROFIL**

19. december 2014

INDHOLDSFORTEGNELSE

A. PRÆMISSER.....	3
A.1 Researchaktiviteter.....	4
A.2 Dataindsamling.....	6
B. REFERENCERAMME FOR EUROPÆISKE KVALIFIKATIONER (EQF) OG ANDRE REFERENCER:	7
C. PUBLIKUMSUDVIKLERENS PROFIL.....	8
D. KONKLUSIONER	21
E. REFERENCER	23
ANNEX I - Liste over interviewede	24
Europæiske professionelle.....	24
Ekstra - europæiske professionelle	25
ANNEX II – Liste over fokusgruppe-deltagere:	26
Nationale fokusgrupper.....	26
Partnerkreds fokusgruppe, 'verdenscafé' i Rom:	27
International fokusgruppe med eksterne eksperter i Lecce:.....	27



*Denne undersøgelse er en del af Adeste-projektet, **540087-LLP-1-2013-1-IT-LEONARDO-LMP**, som er finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen. Udgivelsen reflekterer udelukkende forfatterens synspunkter og kommissionen kan ikke blive holdt til ansvar for brugen af dette dokument eller dens indhold.*

A. PRÆMISSER

Denne rapport er en del af Adesteprojektets arbejdsplan nr. 3 (WP3), "Definition of the occupational standard profile for the European audience developer". Den fremlægger resultaterne af en række kvalitative interviews (WP2) og fokusgrupper (WP3), med det formål at identificere publikumsudviklerens professionelle profil i form af den samlede pakke af kompetencer, viden, færdigheder og personlige tilgang til området. Fra juni til september 2014 er der gennemført tre forskellige typer fokusgruppe-sessions: nationale fokusgrupper (i partnerlandene), en fokusgruppe med partnerkredsen (i Rom) samt en europæisk fokusgruppe med eksterne eksperter (i Lecce, Italien).

Rapporten er tæt knyttet til analysen af uddannelsesbehovet indenfor publikumsudvikling: "Report on new training needs" (leverance 21). Formålet med denne arbejdsplan var at definere publikumsudviklerens professionelle profil, med henblik på at forstå, hvordan denne er i stand til at imødegå de massive udfordringer forbundet med at skabe et bredere publikum, skabe engagement samt tilgængelighed til kunst og kultur.

Det skal understreges, at idéen om publikumsudvikleren som værende en enkelt persons funktion i forhold til at være en hel organisations tilgang har været til meget debat på partnerskabsniveau. I denne rapport refererer vi til publikumsudvikleren som en idealtipe - for hvem en bestemt pakke af viden, færdigheder og kompetencer er nødvendige. Men denne pakke kan, afhængig af konteksten, meget vel være fordelt på flere personer for at kunne fungere mest aktivt og effektivt, i stedet for at være indeholdt i én bestemt persons funktioner.

WP3 bliver en byggesten for de efterfølgende arbejdsplaner, hvor der udvikles et pilot-uddannelsesforløb for kulturmedarbejdere, som derigennem kompetenceudvikles inden for publikumsudvikling.

Rapportens forfattere: Macarena Cuenca and Amaia Makua, Institute of Leisure Studies, University of Deusto, Bilbao, Spanien

Partnere:

- Fondazione Fitzcarraldo, Torino, Italien
- Institute of Leisure Studies, University of Deusto, Bilbao, Spanien
- ENCATC, Bruxelles, Belgien
- The Audience Agency, London, England
- Melting Pro. Laboratorio per la cultura, Rom, Italy
- CKI - Danish Center for Arts & Interculture, København, Danmark
- Academy of Performing Arts, Bratislava, Slovakiet
- Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, University of London, England
- Los Angeles County Museum of Art, Los Angeles, USA

- The Indian Foundation for the Arts, Bangalore, Indien

A.1 Researchaktiviteter

Researchaktiviteterne blev rammesat i to hovedfaser og metodologier: den første for at opnå en første indsigt i den ideelle publikumsudviklers profil via individuelle, kvalitative interviews og den anden for at uddybe denne indsigt via fokusgruppe-interviews

Fase 1 - Erfaringens stemme: interviews med førende europæiske eksperter, undervisere og konsulenter på publikumsudviklings-området:

De individuelle, kvalitative interviews hører til Adeste-projektets WP2 og udforsker temaet publikumsudvikling fra et bredt perspektiv. Da formålet med dette dokument er at skitsere en generaliseret profil for publikumsudvikleren, har vi især fokuseret på deltagerens forestillinger om et ideal for publikumsudviklerens pakke af viden, færdigheder og kompetencer.

Metodologi:

Personlige og online videointerviews. Udover EU-partnerne blev der lavet interviews med professionelle kulturfolk i Indien og United States, for at tilføre perspektiver, der går udover det europæiske.

Fase 2 – Meningsudveksling: fokusgrupper med relevante og førende europæiske eksperter, undervisere og konsulenter på publikumsudviklingsområdet:

Efter at vi gennem en række individuelle interviews er kommet frem til en indledende forståelse for, hvad en idealprofil for publikumsudvikleren kan indeholde, faciliterede vi en erfarings- og meningsudveksling imellem eksperter. Til dette formål var fokusgrupperne designet på forskellige niveauer.

Først blev der iværksat nationale fokusgrupper. Indholdet af diskussionen var organiseret omkring fire hovedspørgsmål:

1. Deltagerens definition af publikumsudvikling
2. Publikumsudviklerens professionelle profil: hvilken pakke af viden, færdigheder og kompetencer bør denne have?
3. Hvordan kan publikumsudvikleren passe ind i de forskellige kulturelle organisationer? (arbejdsmarkedsbehov)
4. Hvad er de formelle og uformelle nyskabende uddannelsesveje i forhold til at opnå den nye professionelle profil?

For det andet blev der gennemført fokusgruppe-sessions på partnerskabsniveau i Rom. Deltagerne var de europæiske partnere i Adeste samt ikke-EU-partnerne fra Indien og USA. Den anvendte metodologi var 'Verdenscaféen'¹. Spørgsmålene var følgende:

1. Hvilken pakke af viden, færdigheder og kompetencer mener du der kræves for at være publikumsudvikler?
2. Publikumsudvikling er af øget væsentlighed for den kulturelle sektor, og er højt prioriteret i EU's kulturprogram 'Et kreativt Europa'. Hvordan forestiller du dig publikumsudviklerens rolle er i de næste 10 år frem?

Derefter havde partnergruppen to diskussionsrunder, hvor input fra ikke-EU partnerne blev diskuteret og bearbejdet.

Endelig blev en international fokusgruppe-session gennemført, med deltagelse af eksterne eksperter i Lecce (Italien). Målet for denne session var, at skabe et rum for udveksling af best practice inden for publikumsudvikling, for derigennem at identificere de væsentligste parametre i forhold til hhv. viden, færdigheder og kompetencer. Vi anvendte præsentationsformen PechaKucha 20x20² efterfulgt af en diskussion og individuelle refleksioner.

Metodologi: Fokusgrupper på nationalt og internationalt niveau.

- National fokusgruppe: Bilbao, Spanien d. 13. juni 2014, Rom, Italien d. 19. juni 2014, København, Danmark d. 27 juni 2014 og i London, UK d. 27 juni 2014.
- Partnerkreds fokusgruppe: Rom d. 1. juli 2014 samt to ekstra debat-sessions afholdt d. 1. og 2. juli 2014.
- International fokusgruppe med eksterne eksperter: Lecce, Italien d. 25. september 2014.

¹ Denne metodologi gør det muligt at skabe uformelle samtaler og sociale læringsprocesser, med henblik på at skabe et fælles grundlag for kommunikation og udveksling af erfaringer omkring temaer der er relevante for organisationer eller samfundet som sådan. Det er en proces, der tillader deltagerne at generere såvel ideer, konkrete aftaler og nyskabende initiativer i en behagelig café-lignende atmosfære.

² PechaKucha 20x20 er et simpelt præsentationsformat, hvor man viser 20 billeder, som hver varer 20 sekunder (i alt 6 minutter og 40 sekunder). Dette format gør en præsentation kortfattet og tempofyldt. Billederne bevæger sig automatisk og man fortæller i takt med billederne. Der er en officiel hjemmeside www.pechakucha.org/, hvor man kan se nogle eksempler www.pechakucha.org/watch.

A.2 Dataindsamling

I alt blev 31 interviews gennemført af partnerorganisationer i syv europæiske lande (18), i Indien og United States (13) i februar, marts, april, maj og juni 2014. Partnerne blev enige om, at researchen foregår med en fortløbende udvikling. Dermed fortsætter dataindsamlingen gennem hele projektet, med det formål at styrke vores viden gennem hele processen og for løbende at kunne formidle resultater til den professionelle kulturbranche.

Vedrørende fokusgrupperne blev der i juni 2014 gennemført fire nationale fokusgrupper; i juli 2014 blev en fokusgruppe i partnerkredsen gennemført og i september 2014 blev en international fokusgruppe gennemført. Deltagernes navne er samlet i Annex II i dette dokument.

B. REFERENCERAMME FOR EUROPÆISKE KVALIFIKATIONER (EQF) OG ANDRE REFERENCER

I 2008 blev der skabt enighed om "European Qualifications Framework" (EQF), for dermed at gøre nationale kvalifikationer forståelige på tværs af Europa. Formålet er at fremme arbejderes og studerendes mobilitet landene imellem og at facilitere læringsprocesser gennem livet (EC, 2008).

EQFs referenceniveauer skifter fokus væk fra den traditionelle tilgang, der lægger vægt på læringsinput (længden af læringsoplevelsen, type af institution) til læringsresultater. EQF klassificerer læringsresultater som viden (fakta, principper og begreber), færdigheder (kognitive og praktiske) og kompetencer (som evnen til at tage ansvar og vise selvstændighed) (EC, 2011).

Konkret, opsummerer Project euVET Support (2013:4):

- **Viden** betyder resultatet af assimileringen af information gennem læring (fakta, principper, teorier og praksisser). I EQF er viden beskrevet som teoretisk og/eller faktuel.
- **Færdigheder** betyder evnen til at anvende viden og bruge know-how for at færdiggøre opgaver og løse problemer. I EQF er færdigheder beskrevet som kognitiv (logisk, intuitiv og kreativ tænkning) og praktisk (manuelle fingerfærdigheder samt det at kunne anvende metode, materialer, værktøjer og instrumenter)
- **Kompetencer** betyder den dokumenterede evne til at anvende viden og færdigheder samt personlige, sociale og metodiske evner i forhold til arbejds- eller studiesituationer. I EQF er kompetencer beskrevet som ansvar og selvstændighed.

Udover begreberne viden, færdigheder og kompetencer er der rammesætninger der inddrager andre begreber/forestillinger. For eksempel inkluderer "The European Framework for Key Competences" begrebet "attitudes" (EC, 2007) og "Creative Blended Mentoring for Cultural Managers" (CREA.M) projektet (2012) benytter sig af en forestilling om 'personlige egenskaber'.

"The Tuning Process"³ fremfører at "competence, considered from an integral point of view, represents a dynamic combination of knowledge, attitudes, abilities, roles and responsibilities" (Villa & Poblete, 2008: 45) og at kompetence-baseret læring "consists in developing the necessary generic or transversal competences and the specific competences pertaining to each profession" (Villa & Poblete, 2008: 33).

³ "Tuning Educational Structures" in Europe begyndte i 2000 som et projekt, der havde det formål at sammenføre "Bologna-processens" politiske mål og "Lisabon-strategien" til sektoren for højere uddannelse. Over tid har "Tuning" udviklet sig til en processuel tilgang til at (re)designe, udvikle, implementere, evaluere og styrke kvaliteten i programmer (<http://www.unideusto.org/tuningeu/>)

C. PUBLIKUMSUDVIKLERENS PROFIL

Som tidligere nævnt har de benyttede researchmetodologier (interviews, fokusgrupper etc) gjort det muligt for os at nå til et resultat, der sammenfatter publikumsudviklerens ideelle pakke af viden, færdigheder, kompetencer og personlige egenskaber, set fra eksperter og praktikerers synspunkt.

Før vi begynder at beskrive denne profil skal det fremhæves, at publikumsudvikling er en tværgående proces, hvori forskellige roller og positioner i en organisation er implementeret. Listen af kompetencer, viden, færdigheder og egenskaber, som vi har samlet i dette dokument er meget omfattende og kan muligvis skræmme dem der gerne vil hyre en publikumsudvikler. Skal man lede efter en supermand/superkvinde? Eksisterer denne person virkelig? I virkeligheden kan der eksistere ligeså mange publikumsudvikler-profiler, som der er kulturelle organisationer. Afhængigt af konteksten, ressourcerne og en organisations struktur kan en publikumsudviklers funktioner blive varetaget af en person, der er defineret som publikumsudvikler eller af en hvilken som helst anden funktion inden for fx uddannelse, programlægning eller marketing. Derfor bør den identificerede pakke af kompetencer, færdigheder, viden og egenskaber være en del af den strategiske kapacitetsopbygning hos den enkelte organisation, selvom de måske er delt op i forskellige funktioner. Vi er bevidste om, at det vil være et stort krav at tænke hele den fremlagte pakke ind i én og samme person.

Derudover er publikumsudvikling en relativ ny trend, som har været implementeret forskelligt i forskellige lande. Kigger man på Europa, og med Adeste-partnerkredsen som eksempel, er publikumsudvikling meget mere udviklet og implementeret i England og i Danmark end i Spanien, Italien og Slovakiet. Men vi kan også spore forskelligheder inden for ellers sammenlignelige lande. Eksempelvis har man i England udviklet en høj grad af markedsorientering, og i Danmark kan man fx se et markant fokus på den deltagerbaserede tilgang.

Med denne rammesætning in mente skal vi være forsigtige, når vi definerer en profil for publikumsudvikleren, idet det er meget kontekstafhængigt, hvad den passende profil vil være for den enkelte organisation. Profilen vi her definerer kan derfor ikke implementeres uden tilpasning (som en slags 'toolkit'), men kan i højere grad fungere som en praksisorienteret guide for organisationer, der vil udvikle sig i forhold til publikumsudvikling.

Efter at have gennemgået den relevante litteratur, har vi valgt at strukturere vores design på følgende vis:

1. Identifikation af generiske og specifikke kompetencer forbundet med publikumsudviklerens profil
2. Identifikation af den essentielle pakke af viden, færdigheder og den personlige tilgang relateret til de foregående identificerede kompetencer

Vi har besluttet at benævne en kategori "karakteristika", taget konklusion nummer 5 fra WP2 i betragtning: Publikumsudviklerens "personlige færdigheder og dennes personlige tilgang er grundlæggende: at opbygge publikumsudviklers arbejdsprofil implicerer også, at man muliggør personlig og organisatorisk empowerment." (p.16). Vores resultater peger på, at karakteristika er en vigtig kategori at have med. Det kan kaldes en blød værdi, men kategorien er et udtryk for, at det man bærer med sig af personlige færdigheder, egenskaber og værdisæt får meget konkret værdi i forhold til implementeringen af enhver publikums-udviklingsstrategi i kulturinstitutioner og organisationer. Et eksempel på dette kan være i forhold til evnen til at udføre relationsarbejde.

En anden vigtig konklusion fra WP2 var nr. 8, der angav at "Publikumsudvikleren ikke bør ses som en kulturel formidler, men mere som en projektleder, der formår at samle og forbinde tilgængelige ressourcer for at udvikle organisationen og hjælpe denne med at fokusere sin 'impact' (i stedet for kun de enkeltstående aktiviteter) (S.16). Denne konklusion er blevet implementeret i WP3. Efterfølgende har vi besluttet at lægge vægt på de forskellige kompetencer der er behov for, set i forhold til hvilket stadie et projekt eller en indsats er på. Og vi strukturerer beskrivelsen af publikumsudviklerens profil i fire faser:

- Fase 1: Analyse
- Fase 2: Planlægning/ Design
- Fase 3: Implementering
- Fase 4: Evaluering

Før beskrivelsen af profilen har vi identificeret og tilføjet nogle forudsætninger relateret til både kulturorganisationen og til publikumsudvikleren.

Forudsætninger

Forudsætninger relateret til den kulturelle organisation:

- Publikumsudvikling bør være en del af det strategiske formål for en organisation
- Medarbejdere engageret i publikumsudvikling bør have tæt adgang til topledelsen, i forhold til at kunne påvirke en organisations udviklingsstrategi og politik på området

Forudsætninger relateret til publikumsudvikleren:

- Publikumsudvikleren bør have en indgående forståelse for den kulturelle organisation (fx kunstneriske målsætninger, økonomi, personalesammensætning og programlægningsstraditioner) samt for organisationens forhold til det eksterne miljø (fx relateret til forankringsprocesser i forhold til det omkringliggende samfund samt samarbejdsrelationer i forhold til partnere og konkurrenter). Dette kræver typisk

et tilstrækkeligt erfaringsgrundlag, som – personafhængigt - kan indebære op til fem års erfaring inden for en kulturel organisation eller fra aktiviteter indenfor det kulturelle felt.

Den personlige tilgang identificeret gennem de forskellige faser (analyse; planlægning/design; implementering; evaluering) bør ses som forudsætninger for rekruttering, praksis og organisering.

Publikumsudviklerens profil

Fase 1: Analyse

Generiske kompetencer:

- *Analytisk tankegang*: fortløbende systematisk tilgang for at identificere, separere og evaluere de forskellige elementer i en given situation, at kunne prioritere og bruge analytiske værktøjer i forhold til at præsentere konklusioner.
- *Systematisk tankegang*: en holistisk tilgang, for at forstå hvordan ting interrelaterer og interagerer
- *Brug af databaser, forskningsmateriale mv.:* at kunne udnytte alle tilgængelige muligheder fra publikumsdatabaser og –undersøgelser mv, i forhold til at kunne strukturere, indsamle og bearbejde information samt at opnå konkrete resultater.

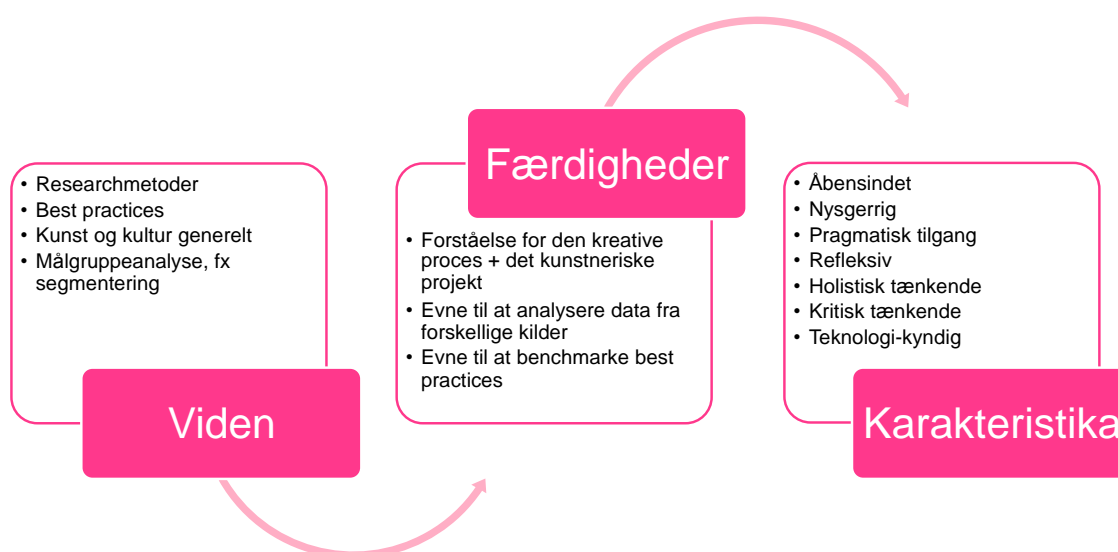
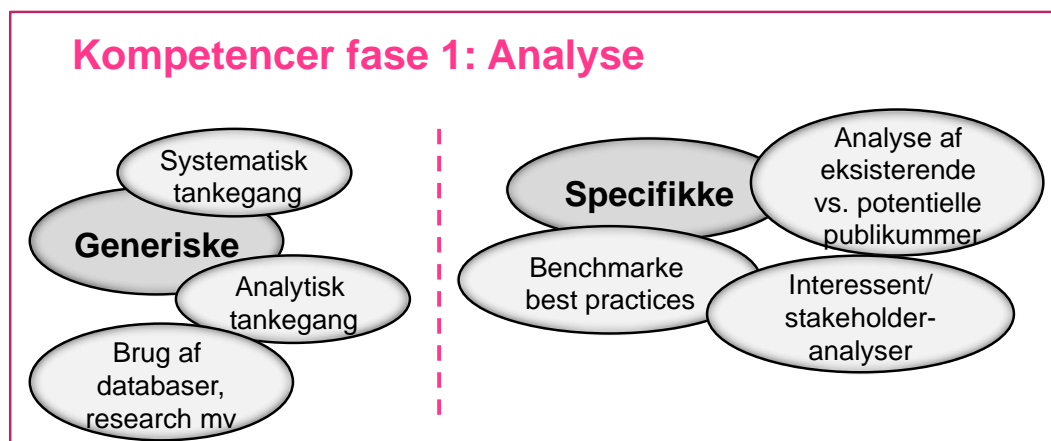
Specifikke kompetencer:

- Kompetence til at foretage en situations- eller omverdensanalyse relateret til en kulturel organisations eksisterende og potentielle publikum, herunder publikums behov
- Kompetence til at 'benchmark' i forhold til eksisterende praksis på publikumsudviklingsområdet, såvel inden for som uden for den kulturelle sektor, med henblik på at finde inspiration til at designe nye projekter og initiativer
- Kompetence i forhold til at kortlægge en organisations interesser og at analysere de eksisterende forhold og de partnerskaber der med fordel kan opbygges

I forhold til ovenstående kompetencer er elementerne i nedenstående skema blandt de væsentligste, når det handler om viden, færdigheder og karakteristika:

Viden	Færdigheder	Karakteristika
<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til de marketings-teknikker (segmentering, etc.) som anvendes i den kulturelle sektor • Kendskab til researchmetoder inden for publikumsudvikling • Kendskab til research 'findings' inden for publikumsudvikling • Kendskab til best practices inden for publikumsudvikling • Kendskab til samfundsmæssige forhold • Kendskab til praksis inden for socio-kulturel dialog • Kendskab til det kulturelle område generelt samt en bevidsthed omkring dens foranderlighed • Kendskab til kultursociologiske aspekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Evne at forstå kreative processer og i særdeleshed publikumsoplevelsen (perceptions- og receptionsprocesser) • Evne til at forstå en organisations kunstneriske projekt • Evne til at udføre publikumsresearch og – analyser • Evne til at opspore nye behov hos publikum og at forstå publikums forventninger • Evne for at lytte til og forstå sit publikum og det omkringliggende samfund, fx i forhold til 'community' projekter • Evne til at analysere data • Evne til arbejde med målgruppeanalyser, ex. segmentering. • Evne til at 'benchmark' i forhold til best practices inden for publikumsudvikling • Evne at identificere interne og eksterne interessenter samt forstå deres agendaer samt magtforhold inden for den kulturelle organisation. • Evne til at finde nye finansieringsmuligheder, fx. via fonde og puljer • Evne at skrive og syntetisere de væsentligste konklusioner fra en given analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Åbensindet • Interkulturelt mindset • Nysgerrig • Relationsskabende • 'Fact-driven' • Reflekterende • Kritisk tænkende • Holistisk tænkende • Teknologi-kyndig

Grafisk kan faserne skildres som følger:



Fase 2: Planlægning og design

Generiske kompetencer:

- *Planlægning*: Evnen til at sammensætte en overordnet plan med målsætninger, milepæle etc.
- *Innovativt tænkende*: At kunne introducere nye initiativer, arbejdsmåder mv. i den kulturelle organisation samt kunne forandre og/eller påvirke igangværende processer
- *Samarbejdsevner (teampayer)*: At kunne samarbejde med andre mennesker og derigennem styrke det fælles værdisæt, og at kunne generere en positiv og motiverende atmosfære for samarbejde
- *Beslutningstagende*: At være i stand til at gennemskue og vælge de bedste løsninger og stå bag beslutninger, når et valg er taget samt gøre dette med en høj grad af 'commitment' (niveauet af det at tage beslutninger er, i sagens natur, afhængigt af den position som publikumsudvikleren har inden for den respektive organisation)

Specifikke kompetencer:

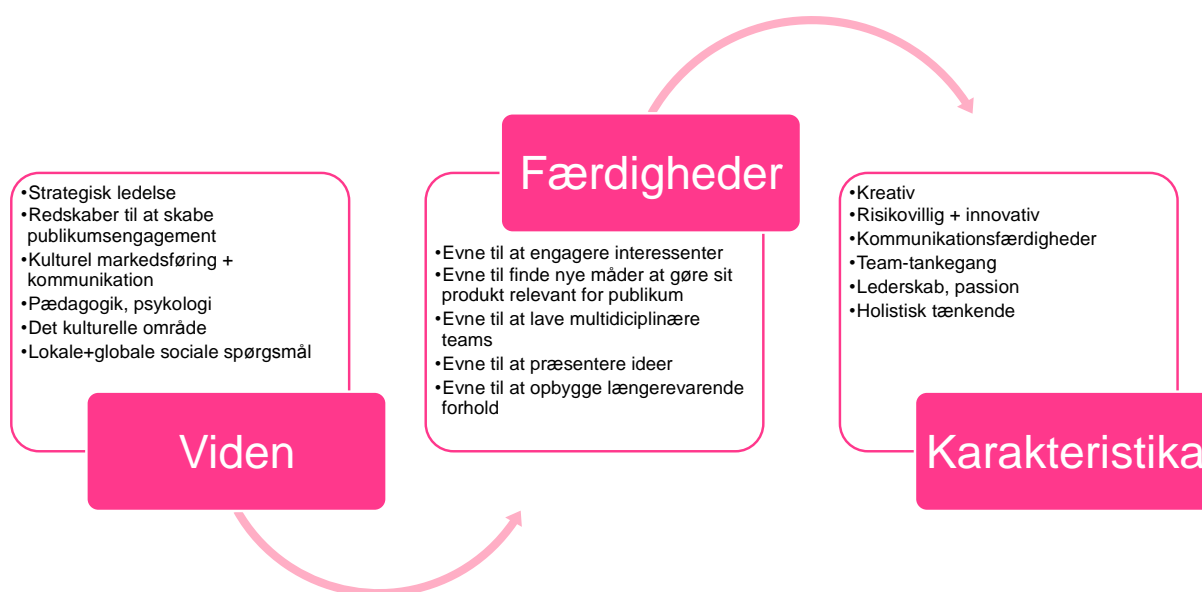
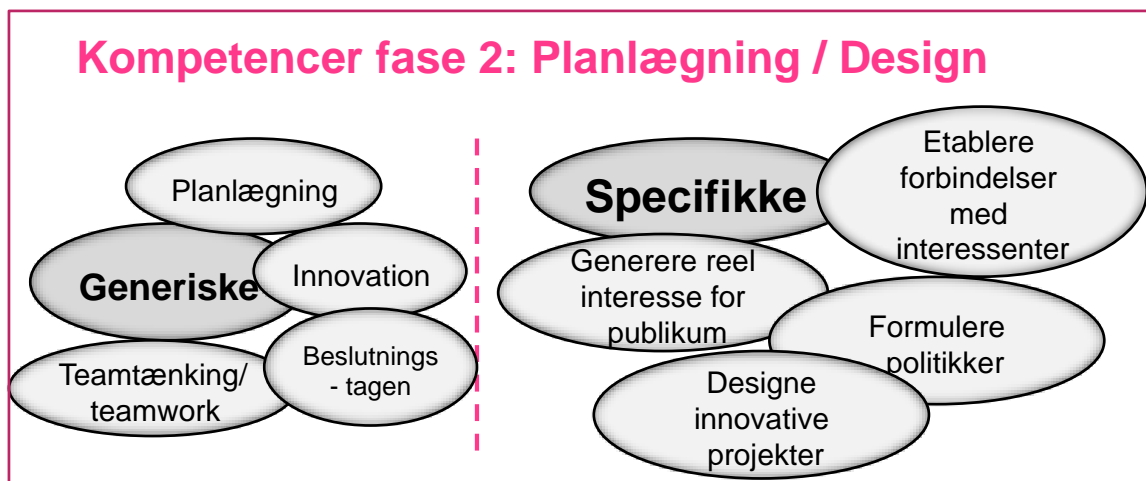
- Kompetencer til at etablere sammenhæng mellem alle de væsentligste interne og eksterne interessenter, og generere engagement for arbejdet med publikum inden for hele organisationen. Derigennem at kunne formulere hensigtsmæssige politikker og strategier inden for publikumsudvikling samt designe innovative projekter og initiativer relateret til de førnævnte publikumsudviklingspolitikker og -strategier

I forhold til disse kompetencer er elementerne i nedenstående skema blandt de væsentligste, når det handler om viden, færdigheder og karakteristika:

Viden	Færdigheder	Karakteristika
<ul style="list-style-type: none">• Kendskab til den kulturelle sektor• Kendskab til strategisk ledelse• Kendskab til hvordan forskellige værktøjer til at skabe engagement fungerer• Kendskab til kulturel marketing• Kendskab til dynamikkerne inden for kommunikation• Basis pædagogisk viden (læringsmodeller etc.)• Basis kendskab til psykologi• Kendskab til den kreative proces• Kendskab til lokale & globale sociale og politiske	<ul style="list-style-type: none">• Evne at kommunikere publikumsudviklingens formål og værdier på en effektiv måde med henblik på at engagere interne og eksterne interessenter• Evne til at facilitere kreativ udveksling internt i organisationen og igangsætte og involvere multidisciplinære teams• Evne til at engagere afdelingen med ansvar for indhold (kunstnerisk afd., kuratorerne etc.) i alle relevante projekter og initiativer• Evne til at forstå, hvilke	<ul style="list-style-type: none">• Kreativ tænkende• Risikovillig• Eksperimentelt tænkende• Innovativ• Stærke mundtlige kommunikationsfærdigheder• Kunne kommunikere på tværs af meget forskellige målgrupper• Teampayer• Lederskab• Inspirerende og motiverende for andre• Holistisk tænkende• Passioneret

Viden	Færdigheder	Karakteristika
temaer	<p>færdigheder og evner der er behov for at få implemeteret publikumsudviklings-initiativer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evne til at forstå hvordan forskellige værktøjer til at skabe publikums-engagement fungerer i forskellige områder (loyalitätsprogrammer, promotionsstrategier, prissætning mv.) • Evne til at engagere publikum i den kreative proces (når muligt) samt være reflektiv om hvordan den kreative proces kan blive påvirket positivt af nyt publikum • Evne at vurder hvordan programlægning kan skabe forøget relevans • Evne at definere fremtidige partnere og samarbejds-profiler • Evne at præsentere og kommunikere idéer overbevisende • Evne til at opbygge forbindelser og længerevarende forhold internt og eksternt i den kulturelle organisation, og herunder facilitere strategiske partnerskaber • Evne at samarbejde på et internationalt niveau (international netværk) for at styrke de nationale kompetencer • Evne at arbejde med sociale medier for at etablere en mere direkte dialog med publikum samt facilitere initiativer med co-creation. 	

Grafisk kan faserne skildres som følger:



Fase 3: Implementering/ Udførelse

Generiske kompetencer:

- *Praktisk tænkning:* handling- og resultatorienteret tilgang, også i de tilfælde, hvor nogle forhold ikke nødvendigvis er meget veldefinerede og klare på forhånd
- *Problemløsning:* afsøgning af, forslag til og udvikling af løsninger til usædvanlige problematikker (når der er diskrepans mellem den eksisterende tilstand og de mål man ønsker at opnå)
- *Beslutningstagen:* at være i stand til, med 'commitment', at vælge den bedste måde at implementere planer, og at stå bag de beslutninger der nu engang er truffet.
- *Tilpasningsevne:* evnen at bibeholde et tilstrækkelig tilstand af personlig balance og styrke i forhold til at kunne arbejde effektivt og at kunne tilpasse sig nye omstændigheder, også når de omkringliggende omstændigheder kan blive svære.
- *Teamwork:* engagere forskellige teams til at arbejde imod et fælles mål, at skabe en atmosfære af samarbejde og at motivere medarbejdere og partnere i positiv retning.

Specifikke kompetencer:

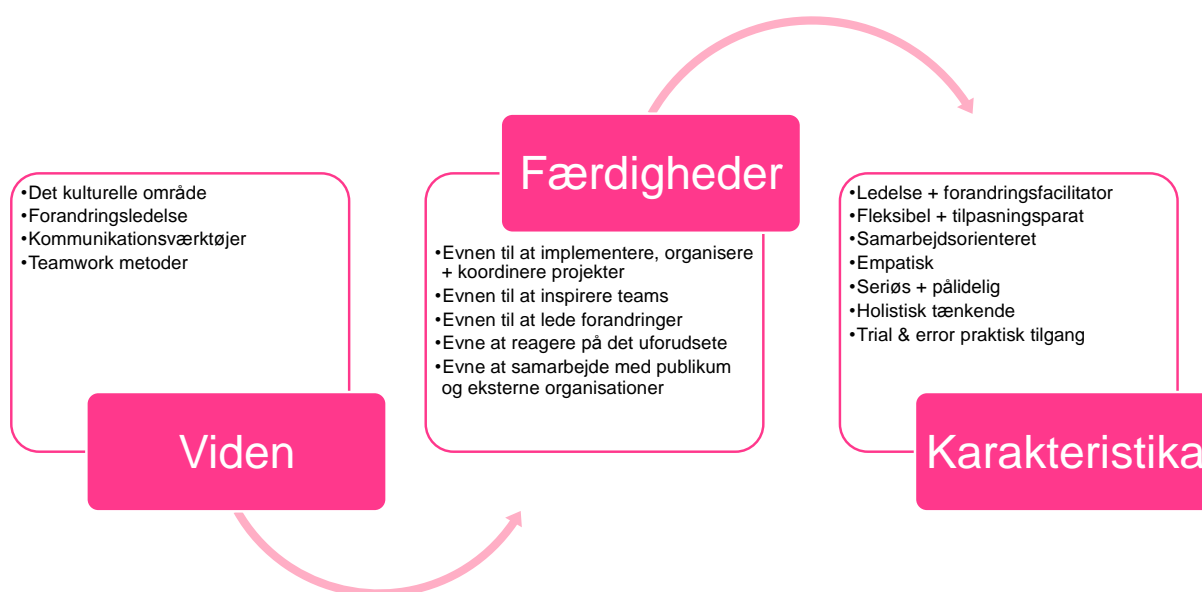
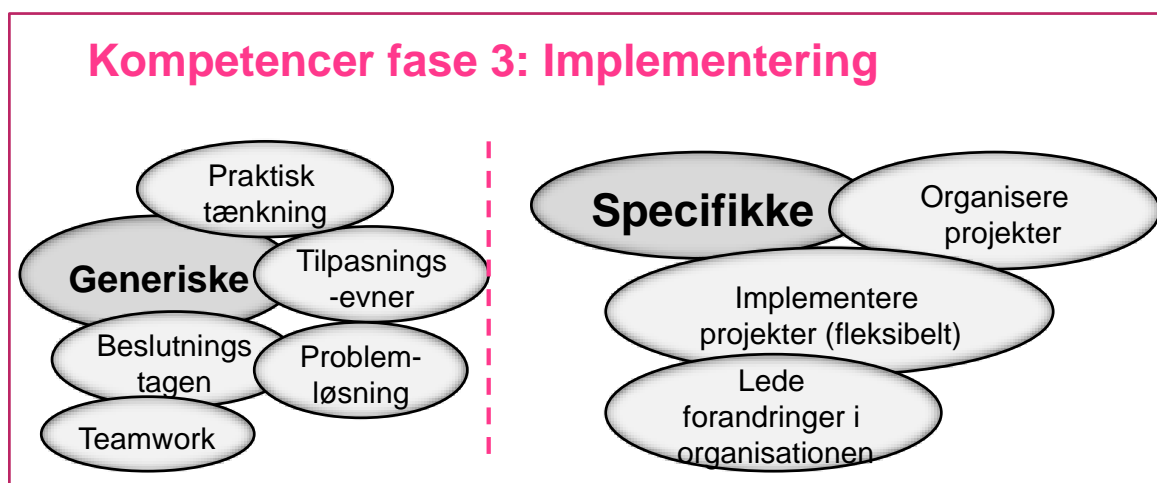
- Kompetence til at organisere og implementere innovative initiativer inden for publikumsudvikling. Og at gøre dette med en nødvendig fleksibilitet i forhold til at kunne reagere på uforudsete ting, og herunder kunne involvere væsentlige interessenter, såvel interne som eksterne, i processen.
- Kompetence til at lede forandringsprocesser i organisationen, at motivere teams og facilitere det gode samarbejde i forhold til at nå de fælles målsætninger.

I forhold til disse kompetencer er elementerne i nedenstående skema blandt de væsentligste, når det handler om viden, færdigheder og karakteristika:

Viden	Færdigheder	Karakteristika
<ul style="list-style-type: none">• Kendskab til den kulturelle sektor• Kendskab til forandringsledelse• Kendskab til kommunikationsstrategier og -værktøjer• Kendskab til metodologier omkring at samarbejde i teams.	<ul style="list-style-type: none">• Evne at implementere publikumsudviklings-politikker igennem konkrete projekter og indsatsområder• Evne at organisere og koordinere projekter og initiativer• Evne at inspirere og stimulere teams• Evne at lede forandringer i organisationen• Evne at reagere på	<ul style="list-style-type: none">• Lederskab• Modstandskraft og tilpasningsevne• Flexibilitet• Forandrings-facilitator• Empatisk• Vedholdende• Samarbejdsorienteret• 'Trial and error' praktisk tilgang• Seriøs og pålidelig• Holistisk tænkende

Viden	Færdigheder	Karakteristika
	<p>uventede resultater og tilpasse planer hvor det er nødvendigt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evne at eksperimentere med nye initiativer ud fra en multidisciplinær tilgang • Evne at skabe et levende og dynamisk forhold med det omkringliggende samfund, og herunder dialog med forskellige mennesker på tværs af alder, køn, etnicitet mm. • Evne at samarbejde med eksterne organisationer for at starte fælles aktiviteter • Evne at administrere de sociale medier med henblik på at etablere en direkte dialog med publikum 	

Grafisk kan faserne skildres som følger:



Fase 4: Evaluering

Generiske kompetencer:

- *Kritisk tænkning:* stille spørgsmål til de bagvedliggende antagelser bag en organisations sædvanlige måder at tænke og agere på, og derefter at være åben over for at gentænke og agere anderledes.

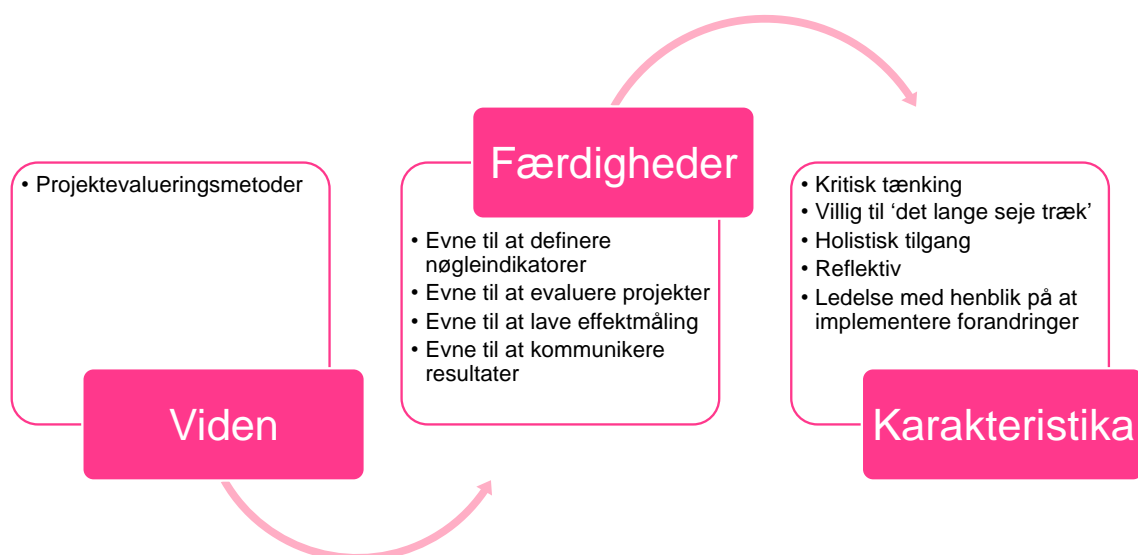
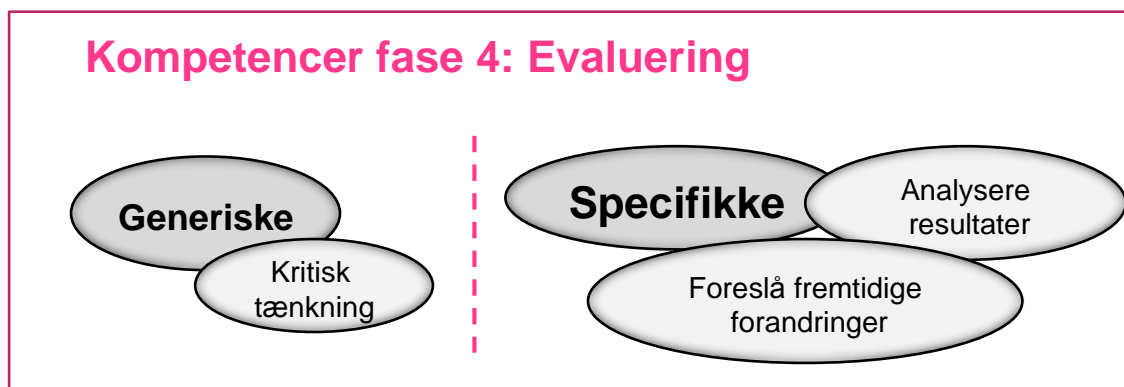
Specifikke kompetencer:

- Kompetencer til at analysere resultaterne af implementerede publikumsudviklingsprojekter og initiativer set i forhold til deres 'impact'. Og at kunne foreslå ændringer, baseret på hvilke identificerede svagheder der vil kunne forbedres.

I forhold til disse kompetencer er elementerne i nedenstående skema blandt de væsentligste, når det handler om viden, færdigheder og karakteristika:

Viden	Færdigheder	Karakteristika
<ul style="list-style-type: none">• Kendskab til evalueringsmetoder	<ul style="list-style-type: none">• Evne at evaluere publikumsudviklingsinitiativer og definere centrale indikatorer at måle på• Evne at lave effektmålinger tilpasset kulturlivet• Evne at kommunikere resultater	<ul style="list-style-type: none">• Kritisk tænkende• Tålmodig og klar til 'det lange seje træk'• Holistisk tænkende• Reflekterende• Lederegenskaber ift. at implementere forandringer baseret på evalueringresultater

Grafisk kan faserne skildres som følger:



D. KONKLUSIONER

Som tidligere nævnt vil variablerne forbundet med den kontekst som en organisation opererer i påvirke såvel implementeringen af publikumsudviklingen og selve behovet for uddannelse. Det giver derfor mening at arbejde med en gradueret og fleksibel model, som afspejler de deltagende landes forskellige virkeligheder, i den forstand at nogle vil kigge efter en helt ny uddannelsesprofil og andre vil måske hellere gå efter nye muligheder for efteruddannelse. På trods af anerkendelsen af disse forskellige virkeligheder, kan nogle kriterier fremhæves. Følgende konklusioner forsøger at gøre dette og sammenfatter en række centrale pointer relateret til definitionen af en publikumsudviklers profil.

1. Det giver ikke nogen mening at ansætte en publikumsudvikler, hvis organisationen ikke har publikumsudvikling højt prioriteret. **Publikumsudvikling bør være en central del af den kulturelle organisations strategiske og politiske målsætning.**
2. **Publikumsudviklerens funktion skal være dybt forankret i en organisations struktur med mulighed for reel indflydelse.** Der er behov for at have dyb indsigt i den kulturelle organisation og i dens position i det omkringliggende samfund. Og publikumsudvikleren bør være kompetent nok til at kunne påvirke organisationen.
3. Publikumsudvikleren bør have en **dyb viden om organisationens specifikke kulturelle produkt** samt en **bred viden om det generelle kulturelle landskab**, herunder en stærk bevidsthed om den foranderlighed, som præger den kulturelle sektor. Til dette formål kan en humanistisk og samfundsvidenskabeligt grundviden være til gavn.
4. Publikumsudvikleren bør **mestre processerne forbundet med publikumsudvikling** og være bevidst og søgende omkring litteratur og ny research herunder international 'best practise'.
5. **Publikumsudviklerens rolle er tværgående, med ansvar for at bygge forbindelser** inden i og uden for den kulturelle organisation **samt for at kunne initiere og facilitere samarbejde** selv med meget anderledes og eventuelt ligefrem opponerende positioner (det kunne eksempelvis være kunstneriske afdelinger eller kommunikationsafdelinger). Publikumsudvikleren bør være i stand til at

opbygge bæredygtige tværdisciplinære teams samt inspirere disse i deres arbejde med publikum.

6. Publikumsudvikleren bør **være initiativtagende i forhold til at skabe innovation i organisationen**, og bør kunne facilitere kreative udvekslingsprocesser, for at udvikle nye metoder og tilgange. Det er en stor fordel at have en praksisorienteret 'trial and error' tilgang.
7. Publikumsudvikleren bør kunne **lede forandringer i organisationen**, samt kunne reagere fleksibelt og løsningsorienteret på uventede resultater.
8. Publikumsudvikleren bør være en **netværksorienteret, kulturel projektleder**, der er i stand til at realisere publikumsudviklingsinitiativer på en meget praktisk måde uden samtidig at miste makroperspektivet.

E. REFERENCER

Creative Blended Mentoring for Cultural Managers. (2012). *Competency model for research*. Retrieved on the 31th October 2014 from http://www.projectcream.eu/files/2012/04/2.1_Competency-model-for-research.pdf.

European Commission and European Centre for the Development of Vocational Training. (2011). *Using Learning outcomes*. European Qualifications Framework Series: Note 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved on the 22th October 2014 from https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/EQF_note4_en.pdf.

European Commission. (2007). *Key competences for lifelong learning. European Reference Framework*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved on the 31th October 2014 from <http://www.alfa-trall.eu/wp-content/uploads/2012/01/EU2007-keyCompetencesL3-brochure.pdf>

European Commission. (2008). *Explaining the European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved on the 22th October 2014 from https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/brochexp_en.pdf.

European Commission. (2013). *Referencing National Qualifications Levels to the EQF Update 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. **Retrieved on the 22th October 2014 from** <https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/EQF%20131119-web.pdf>

Project euVET Support. (2013). *Guidelines on the practical implementation of the European Qualifications Framework*. Stuttgart: DEKRA Akademie GmbH. Retrieved on the 22th October 2014 from http://www.project-euvetsupport.eu/fileadmin/user_upload/Downloads_front/euVETsupport_WP3_guidelineEQF_layout.pdf.

Villa, A. y Poblete, M. (2008). *Competence-based learning : a proposal for the assessment of generic competences*. Tuning Publications. Bilbao: University of Deusto.

ANNEX I - Liste over interviewede

Europæiske professionelle

1. Aurora Stănescu, Head of the Department of Public Relations, Cultural Marketing and Educational Programs - "Grigore Antipa" National Museum of Natural History, Bucarest, Romania
2. Cristina Da Milano, Presidente di ECCOM. Idee per la cultura. Italia
3. Gabriela Gurău, director of the Ion Borcea Natural Science Museum Complex in Bacau, Romania
4. Elisabete Paiva, Head of Cultural Education and Mediation Department, A Oficina, Guimares, Portugal
5. Elisabetta Falchetti, former Head of Education and Mediation Department, of Museo Civico di Zoologia of Rome, Italy
6. Stefania Vannini, Head of Education Department, MAXXI, Rome, Italy
7. Antoni Laporte, consultant, Artimetría
8. Eloisa Perez Santos, Professor and researcher, Universidad Complutense of Madrid, Spain
9. Jaume Colomer, professor and consultant, Spain
10. Mikel Asensio, professor and consultant, Spain
11. Raul Ramos, Consultant, Asimétrica, Spain
12. Bohdana Hromádková, Head of Marketing and Communication Department, Slovak National Gallery
13. Dominik Hrdý, Office of Museal Pedagogy, Slovak National Museum
14. Allison Gold, Marketing Assistant Albany arts centre, UK
15. Gerry Morris, Director of Morris Hargreaves McIntyre, UK
16. Nuala Morse, ZEPA 2 project, European Network of Outdoor Arts, UK
17. John Holmes, Head of Marketing of English Touring Opera, UK
18. Christina Papsøe Weber, Head of the educational and mediation department at ARKEN – Museum of Modern Art, Ishøj, Copenhagen, Denmark
19. Christina Hybschmann, Museum mediator at Frederiksberg Museum, Copenhagen, Denmark
20. Tanya Lindkvist, Chief Curator and responsible for the education and mediation unit at Sorø Art Museum, Western Zealand, Denmark

Ekstra - Europæiske professionelle

21. Sunil Shanbag, Arpana Theatre Group, Mumbai, India
22. Jyoti Roy, National Museum, New Delhi, India
23. Shaili Sathya, Gillo Gilehri (Children's Theatre Group), Mumbai, India
24. Sudhanva Deshpande, Jana Natya Manch (Street Theatre Group), New Delhi, India
25. Lynn Fernandez, Nrityagram (Residential Dance School & Repertory), Bangalore, India
26. Eliamma Rao, Attakalari (Movement Arts School & Repertory), Bangalore, India
27. Ruchira Ghose, Director of The National Handicrafts & Handlooms Museum, New Delhi, India
28. Vikram Iyengar, Ranan (Performance Company), Calcutta, India
29. Jason Moodie, Teacher Programs Manager, MFA of Houston, USA
30. Heater Nielsen, Ass. Director of Education, Denver Art Museum, USA
31. Kaywin Feldman, Director Minneapolis Institute of Arts, USA
32. Lori Fogarty, Director Oakland Museum of California, USA
33. Nicole Stutzman, Director of Education, Dallas Museum of Art, USA
34. Monica Garza/Krista Dahl, Director of Education/Visitor Experience Manager, Institute for Contemporary Art, Boston, USA

ANNEX II – Liste over fokusgruppe-deltagere:

Nationale Fokusgrupper

1. Héctor Pose, Professor and researcher, Universidad de A Coruña, ES
2. José Vicente Pestana, Professor and researcher, Universitat de Barcelona, ES
3. Iñaki López de Aguilera, Department of Culture, City Council of Bilbao, ES
4. Alfonso Santiago, Director, Last Tour International, ES
5. Antoni Laporte, Consultant, ARTImetría, ES
6. Borja Pujol, Technical director, Bilbao Orkestra Sinfonikoa (BOS), ES
7. Fernando Saenz de Ugarte, General Director, Dantzas Konpania, ES
8. Luca Ricci, Director Kilowatt Festival, IT
9. Andrea Dressena, Head of Archive Videoludico, Cineteca di Bologna, IT
10. Silvia Mascheroni, Head of master in Museum education and cultural mediation, Università Cattolica del Sacro Cuore, IT
11. Silvia Ortolani, Professor and consultant, Università La Sapienza, IT
12. Silvia Petrosino, Project manager, Zètema Progetto Cultura, IT
13. Francesca Guida, Researcher and consultant, ECCOM. Idee per la cultura, IT
14. Martina De Luca, Head of Educational and Mediation Department, Galleria Nazionale Arte Moderna, Roma, IT
15. Margherita Sani, Project manager, Istituto Beni Culturali dell'Emilia Romagna, IT
16. Nausicaa Ventresco, Museum Mediator, Zoological Museum of Rome, IT
17. Peter Bensted. Youth Cultural Manager, Herlev Municipality & director of Spoken Word Festival, DK
18. Marcelo Lerer. Director of The Secret Company (Community Arts Company), DK
19. Hilde Østergaard. Head of education and outreach, Nikolaj Kunsthal, Copenhagen, DK
20. Helle Lausten. Research Fellow at the CBS University, Copenhagen, DK
21. Katrine Johnsen. Head of education and communication, Womens Museum, Aarhus, DK
22. Allan Klie. Copenhagen Music Theatre, DK
23. Camara Joof. CKI, Copenhagen, DK
24. Nuala Morse, Researcher, ZEPA 2 project, European Network of Outdoor Arts, UK

25. John Holmes, Head of marketing, English Touring Opera, UK

Partnerkreds fokusgruppe, verdenscafé i Rom:

1. Antonia Silvaggi, Melting Pro. Laboratorio Per La Cultura, IT
2. Giulia Fiaccarini, Fondazione Fitzcarraldo, IT
3. Federica Pesce, Melting Pro. Laboratorio Per La Cultura, IT
4. Niels Righolt, The Danish Centre for Arts & Interculture, DK
5. Alessandra Gariboldi, Fondazione Fitzcarraldo, IT
6. Alberto Gulli, Fondazione Fitzcarraldo, IT
7. Jane Burrell, Los Angeles County Museum Of Art, USA
8. Karen Satzman, Los Angeles County Museum Of Art, USA
9. Sarah Jesse, Los Angeles County Museum Of Art, USA
10. Arundhati Ghosh, India Foundation for The Arts, India
11. Sameera Iyengar, India Foundation for The Arts, India
12. Sadanand Menon, India Foundation for The Arts, India
13. Svetlana Waradzinova, Academy Of Music And Dramatic Arts, SK
14. Anne Torreggiani, The Audience Agency, UK
15. Jonathan Goodacre, The Audience Agency, UK
16. Gerald Lidstone, Institute For Creative And Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths University, ICCE, UK

International fokusgruppe med eksterne eksperter i Lecce:

1. Ines Camara, Mapa des Ideias, PT
2. Florence Risi, Maison des Metallos, FR
3. Tuula Yrjö-Koskinen, Arts and education consultant, FI
4. Raúl Ramos, Asimetrica, ES
5. Moritz von Rappard, Kulturprojekte-berlin, DE
6. Helen Ball, Engagement Director at Creative Barking and Dagenham, UK
7. Gaby Porter, Gaby Porter + Associates, UK
8. Marcin Poprawski, Adam Mickiewicz University - AMU Culture Observatory, PT
9. Thomas Henriksen, audience engagement consultant, DK

Om ADESTE

For at skabe en relevant, vital og bæredygtig kultursektor er det af afgørende betydning, at kultursektoren kan tiltrække og engagere nye publikumsgrupper, samtidig med at man fastholder det publikum man allerede har.

Hvordan kan man i Europa støtte de kulturmedarbejdere og praktikere, der er ansvarlige for publikumsudvikling i forhold til at klare en så kompleks udfordring? Hvilke færdigheder og kompetencer skal disse publikumsudviklere besidde for med succes at kunne udvikle deres organisationer på publikumsudviklingsområdet? Hvordan kan publikumsudvikleren implementere strategier for at engagere publikum på nye måder, uden at gå på kompromis med de organisatoriske rammer og betingelser? Hvordan kan publikumsudviklerens færdigheder, kompetencer og 'best practices' tilpasses og overføres til forskellige kulturelle sektorer på tværs af Europa?

Dette er nogle af de spørgsmål som undersøges af ADESTE-projektet (Audience DEveloper: Skills and Training in Europe). Projektet løber over 30 måneder (1. nov. 2013 - 30. april 2016) og er finansieret af EUs 'Lifelong Learning Programme', Leonardo Da Vinci (Development of Innovation), med det formål at optimere kulturelle organisationers og praktikeres muligheder for at skabe adgang til og deltagelse i kunst og kultur.

www.adesteproject.eu

Projektleder:
Fitzcarraldo Foundation
adeste@fitzcarraldo.it
+39 011 5683365

Dansk partner:
CKI - Center for Kunst & Interkultur
th@cki.dk / info@dcai.dk
+45 2880 0080