

SLUTTRAPPORT MED EVALUERING AV LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET

KUNSTENS KVINNER

Lederutviklingsprogrammet skulle være et tilbud til kunstens og kulturens kvinner. Først og fremst de som ønsket eller hadde som siktemål å ha en ledende stilling innenfor fagområdene scenekunst, musikk, film og TV. Programmet var initiert av kulturminister Trond Giske og muliggjort gjennom støtte fra Kultur- og kirke departementet. Programmet ble gjennomført som ti samlinger i perioden september 2008 til september 2009.

Lederutviklingsprogrammet fikk navnet *Kunstens kvinner*. Programmet har hatt en parts sammensatt styringsstruktur, hvor partene har vært representert i en referanse-/styringsgruppen for prosjektet ved Arnfinn Bjerkestrand fra Musikernes fellesorganisasjon, Bjørn Sæther fra Norske sceneinstruktørforening, Tone Øvrebø Johannessen fra Norske dansekunstnere, Agnete Haaland fra Skuespillerforbundet, Norsk filmforbund v/Cecilie Priscilla Norseth, Norsk film- og tv-produsenter v/Åse Marie Bendiksen, Norske filmregissører ved Ragna Lindboe og Norsk teater- og orkesterforening (NTO) v/Morten Gjeltén og Silje Thingstad.

NTO har vært koordinator for prosjektet.

Målsetting

Målsettingen med lederutviklingsprogrammet har vært tosidig, på den ene siden å gi kompetanse og trygghet på eget lederskap, på den andre mot og lyst til å lede kunstorganisasjoner i nye retninger. I tillegg var det en uttalt ambisjon at deltakerne skulle bli utviklet til et faglig- og sosialt nettverk.

Gjennomføring

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) leverte tilbud på lederutviklingsprogrammet i januar 2008. I februar 2008 fikk AFI oppdraget. I utgangspunktet hadde lederutviklingsprogrammet en kostnadsramme på 1,5 mill. før evt. egne andel fra deltakere. Antall deltakere var anslått til 12 og antall samlinger á to dager var foreslått til 10.

Prosjektleder for programmet har vært seniorforsker Nina Amble, mens seniorforsker Øyvind Pålshaugen har vært prosjektmedarbeider og faglig bidragsyter for opplegg og gjennomføring av programmet. Arbeidsforskningsinstituttet ønsket å bruke "det beste av det beste", gjennom egne forskere og dialogbaserte metoder bruke kontaktnett i forskning og arbeidsliv, velge ut, bygge opp, gjennomføre og dokumentere et program som gjør en forskjell!

Nina Amble og Øyvind Pålshaugen, Arbeidsforskningsinstituttet Oslo 2009

Lederutviklingsprogrammet tok som utgangspunkt at deltakerne var i jobb. Derfor har programmet blitt utviklet på en måte som kunne kombineres med arbeid. I første omgang var det planlagt en rekke av todagers samlinger med overnatting, lagt til ti helger høsten 2008 og våren 2009.

Samlingene skulle vies forskjellige tema, som personlig lederskap, styrekompetanse, organisasjonsteori og organisasjonsforståelse og bransjespesifikke tema knyttet til styring og ledelse i kunst- og kultursektoren. Hver samling skulle veksle mellom faglige innspill fra ressurspersoner og refleksjon og diskusjon blant deltakerne. Det betyr at lederprogrammet er utviklet og gjennomført i dialog med deltakerne. Lederutviklingsprogrammet ble avsluttet med en overgang til et mentorprogram hvor deltakerne gjennom en prosess *kunne*, men ikke måtte, få en mentor.

Søkerne og deltakerne

Av totalt 115 søkere var 69 fra scenekunstheltet, mens 46 kan kom fra musikk, film, tv eller med andre bakgrunner. Mange av søkerne hadde tverrfaglig erfaring og overlapper de båsene man er vant til å bruke. Søkermassen tyder på at kvinnene har kjent et behov for slik videreutdanning. Søkerne kom både fra institusjoner og det frie feltet, fra hele Norge og i alle aldre. To av søkerne hadde ikke norsk bakgrunn.

Deltakerne har vært:

- Andersen, Bente, regissør/skuespiller (Scene)
- Andersen, Hilde, instruktør (Scene)
- Calmeyer, Gitte, regissør (Film/tv)
- Dahr, Eva, regissør (Film/tv)
- Dugstad, Jorunn, leder/produsent (Musikk/Scene)
- Eide, Sirin, regissør (Film/tv)
- Forthun, Ingrid, instruktør (Scene)
- Hall, Snelle Ingerid, danser/koreograf (Scene)
- Langaas, Janne, skuespiller (Scene)
- Nordseth, Un-Magritt, koreograf (Scene)
- Skaug, Katrine Ganer, leder orkester (Musikk)
- Sandsmark, Line, kreativ produsent (Film/tv)
- Sander, Elin, kreativ produsent (Film/tv)
- Torgersen, Ingebjørg, regissør (Film/tv)
- Øiamo-Holsen, Audny Chris, regissør (Scene)
- Østern, Tone Pernille, danser/koreograf (Scene)
- Aarflot, Franzisca, instruktør (Scene)

Pedagogisk opplegg

Vi ønsket å dele opp deltakerne i basisgrupper, som fra første samling fungerte som en diskusjonsbase. Hele programmet startet med at deltakeren gjennomgikk en personlighetstest med

Nina Amble og Øyvind Pålshaugen, Arbeidsforskningsinstituttet Oslo 2009

tilbakemelding, hos psykologer. Testen var utgangspunktet for inndeling av basisgrupper og den var utgangspunktet for personlige utviklingsplaner. Denne utviklingsplanen var tema på 1. og 6. samling.

Ved siden av de faglige innspillene har diskusjon og refleksjon i basisgruppa vekslet med varierende metodiske aktiviteter tilpasset samlingens hovedtema. Vi har utviklet en metode kalt "Dialogkafe" hvor inviterte innledere har vekslet mellom å presentere forberedte tema i plenum og diskutere direkte med deltakerne i basisgruppene. Samling 3, 4, 5, 7, 8 og 9 har brukt denne metoden. Ved siden av kompetanse knyttet direkte til temaoversikten under, har det også vært prioritert å gi deltakerne en "verktøykasse" med metoder til bruk som leder, dialogkafé er en, kollegaveiledning en annen og en tredje har vært konferanseteknikk i form av Dialogkonferanse.

Det har vært i gangsett noe aktivitet mellom samlingene, i form av tekster. Det er delt ut en artikkel/bok til hver samling, med relevant fokus i forhold til tema på samling.

Som en del av det pedagogiske opplegget har det vært en målsetting at det fysiske rommet for hver samling skal "stemme" med tema for samlingen. Samtidig var det ønsket å vise fram de forskjellige kunstfeltenes hus. Det betyr at hver samling har vært på et nytt sted, kultur og kunststed, dog begrenset til Oslo-området. De to første ble holdt i Stenersen-villaen på Vinderen. De neste, flyttet fra hus til hus, se vedlagte oversikt. Vi avsluttet i Operaen og Dansens hus.

Vi har innledet til hvert tema ved å stille sammen par av utvalgte ledere som speiler, nyanserer og utdyper forskjellige sider av lederskapet. Samtidig skal de to, gjennom egen temapresentasjon og felles refleksjon, utvikle forståelse av lederskapets mange muligheter, "on stage".

Tematisk oversikt:


1. Personlig lederskap, utviklingssamtalen
2. Planlegging og styring, budsjettåret som samspill mellom kunst og styret
3. Kulturpolitikk og mediehandtering, verktøy eller nødvendig onde
4. Ledelse i scenekunst
5. Ledelse i musikk
6. Ledelse og psykologi
7. Mennesket og menneskegladhet – makt og frigjøring. Ledelse av utvikling; innovativ ledelse og fornyelse i staben.
8. Ledelse i film/tv
9. Kommunikasjon og retorikk– selvpresentasjon som lederverktøy
10. Relasjon og refleksjon: "Jämställdhetsarbete med konservativa rebeller"
Dialogkonferanse: Tema: Evaluering av programmet

En mer detaljert oversikt over tema og bidragsyttere følger under.

Mentorordningen

Når det gjelder mentorordningen, har 7 i skrivende øyeblikk fått mentor. Seks forespurte har takket nei, mens to ikke er avklart. Det betyr at 14 av 17 deltakere ønsker mentor. Det jobbes videre med denne prosessen. Målet er at alle som ønsker skal få mentor.

Overrikt samlingene. tema. tid. sted. bidragsyttere og metoder			
1. Personlig lederskap, utviklingssamtalen	20 – 21. september 2008	Assessios lokaler/Villa Stenersen	Psykolog Elisabeth Østrem
2. Planlegging og styring: Budsjettåret som samspill mellom kunst og styret	31. oktober – 1. november 2008	Villa Stenersen	Konsulent Kjell Standal, Elinora consulting
3. Kulturpolitikk og mediehandtering, verktøy eller nødvendig onde?	6-7. desember 2008	AFIs lokaler Stensberggt. 25	<i>Dialogkafé :</i> Journalist Elin Ørjasæter N24 Journalist John Olav Egeland, Dagbladet <i>Presentasjonsteknikk:</i> Erling Borgen, Borgen production as og TVstiftelsen Innsikt
4. Ledelse i scenekunst - "Bordets to sider" - "Politisk arbeid, lobbying Vorspiel: Sartre& deBeauvoir	10 – 11. Januar 2009	Dansens hus	<i>Dialogkafé:</i> Teatersjef Ellen Horn, Riksteatret, Direktør Per Boye Hansen, Festsjellene i Bergen <i>-Partsamarbeidet:</i> Agnete Haaland (leder NSF) og Morten Gjeltten (dir. NTO) <i>-Lobbying/politisk arbeid:</i> Tone Ø. Johannesen (leder Norske dansekunstnere) og Karene Lyngholm (dir. DH)
5. Ledelse i musikk - Avtalerett og åndsverklovgivning - Workshop: "Nettverk og nettverking". Voerspiel: Brødrene Mozart	14 – 15. februar 2009	Norges musikkhøgskole og Tonos lokaler på Grønland	<i>Dialogkafé :</i> Orkesterleder Martin Revheim, KORK Dirigent Grete Pedersen, Det norske solistkor -Juridisk advokat i TONO, Irina Eidsvoll Tøien -Nina Solli, Likestillingsansvarlig i NHO

Samlingens tema	tidspunkt	sted	bidragsytere
6. Ledelse og psykologi - Konflikt og konfliktmestring	21-22. mars 2009	NSF lokaler i Welhavensgate	Psykolog Elisabeth Østrem, Assessio
7. Mennesket og menneskegladhet – makt og frigjøring. Ledelse av utvikling; innovativ ledelse og fornyelse i staben - Partene - Familie - arbeidsbalansen -"Ledelse av utvikling og ledelse i par"	9-10. mai 2009	NRK	<i>Dialogkafé:</i> Komponist Synne Skouen Anne Aasheim, sjefsredaktør i Dagbladet - Norsk Sceneinstruktørforening n.leder Audny Chris Øiamo-Holsen -"Livspuslespillet" tilbakemelding og diskusjon av resultater v/Nina Amble forsker AFI - Signe Århus og Kolbjørn Valestrand, daglig ledere Oleana
8. Ledelse i film/tv - Om OMODs arbeid, organisasjon mot offentlig diskriminering - Partene i film/tv -"Varme og kalde konflikter – om konflikter i organisatoriske systemer" Vorspiel: "Lost in La Mancha"	6-7. juni 2009	Filmens hus	<i>Dialogkafé</i> Bente Erichsen, direktør Nobels Fredssenter og Hilde Skofteland, produsent Skofteland film as. - OMOD ved Anita Rathore - Arbeidstaker/giver-organisasjonene i film/tv ved: Cecilie Priscilla Norseth; Ragna Lindboe og Leif Holst Jensen - Hanne Heen, seniorforskere AFI
9. Kommunikasjon og retorikk – selvpresentasjon som lederverktøy	4. september 2009	Den norske opera og ballett	<i>Dialogkafé</i> Cathrine Sandnes, red. Samtiden og Øyvind Pålshaugen, filosof AFI
10. Jämställdhets-integrering i praktiken -MiniDialogkonferanse: Evaluering Vorspiel: Akku	5-6. september 2009	Dansens hus	Likestillingsdoktor eller dr.polit.: Eva Mark, Grundtviginstitutet, Universitetet i Gøteborg -Øyvind Pålshaugen og Nina Amble, AFI, master stud. L-M Granum
			

Avvik fra planlagt gjennomføring:

I utgangspunktet var det planlagt å ha 12 deltaker, pga. av stor pågang ble det valgt å utvide antallet til 17, innenfor de samme kostnadsrammene. Med begrunnelse at 17, sett bort fra reiseutgifter, ikke blir så mye dyrere gitt at utgifter til lokaler og foredragsholdere ikke endres ved en økning i antallet fra 12 til 17.

Antall samlinger ble redusert med én dag. For å få plass til 10 samlinger i løpet av et år ble en samling i august - som det var vanskelig å få avholdt pga "høysesong" i arbeid og ferie, lagt til siste samling i september som da gikk over tre dager.

En samling ble tematisk endret etter en prosess med deltakerne hvor det ble prioritert å lære mer om konflikthåndtering/den vanskelige samtalen. Det var samling 6, i mars 2009.

Erfaringene fra gjennomføring av programmet, deltakerne

Siste dag av samling 10 ble brukt til å evaluere programmet. Evalueringen ble gjennomført som en dialogkonferanse, hvor forberedte gruppeoppgaver ble diskutert i forskjellig sammensatte grupper og deretter presentert i plenum. Deltakerne ble bedt om å diskutere hva de hadde lært og hvilket utbytte de hadde hatt av lederutviklingsprogrammet a) faglig b) metodemessig c) personlig/sosialt d) annet.

Oppsummert viser evaluering at deltakerne er godt fornøyd med utviklingsprogrammet. Faglig og personlig utvikling har vært god. Gruppen er blitt et nettverk.

Gjennomgående er det at mange ønsker å bytte ut noen tema og foredragsholdere, uten at det er entydig hva de vil ha, men at dette er en personlig preferanse, som varierer. Det er ganske unisont at programmet heller burde være lenger enn kortere, slik deltakerne ser det. Mange kunne tenke seg en form for alumni organisering, en samling etter et år eller liknende. Når det gjelder kjønnsfordeling er også stemmene varierte. Alle ser gleden av å være bare kvinner, mens mange ser det også som ønskelig å bryne seg på diskusjoner med menn som vil bli ledere i dette feltet.

Prosjektledelsens vurdering

Programmet har vært gjennomført over all forventning, slik vi vurderer det og vi mener det har gitt læringsmuligheter og ny kompetanse både for deltakerne og oss. Samtidig ser vi for oss noen muligheter både til fornying og forbedring. Programmet har på sett og vis vært en pilot og vi ser at en evt. ny gjennomføring har noen muligheter til forenkling.

Når det gjelder antall samlinger mener vi programmet vil stå seg på færre samlinger, 4-5 i løpet av et år, men at arbeidet mellom samlingen struktureres og organiseres i forhold til lesing og diskusjon på samlingen. Færre fokuserte samlinger vil dessuten sikre oss "det beste av det beste" og holde engasjementet på topp. Målet har vært å gjøre det så bra at folk ikke tørr å være borte. Av og til har det fungert slik. Vi tror at færre samlinger, med et utvalg av dem vi har brukt, vil imøtekomme en slik målsetting; 100%.

Nina Amble og Øyvind Pålshaugen, Arbeidsforskningsinstituttet Oslo 2009

Når det gjelder kjønn, ser vi at en énkjønnnet forsamling av kvinner har mange gode sider, men vi ser også at det å bryne seg på diskusjoner med menn også er et poeng. –Og at menn kunne lært og utviklet mye knyttet til ”kjønning” av ledelse, gjennom et slikt program. Vi tror at begge hensyn kan ivaretas ved å åpne programmet for menn, men at diskusjonen kan veksle mellom blandete og énkjønnede varianter av diskusjoner/grupper.

Vi ser også at den store søkermassen gjorde at selve rekrutteringsprosessen gikk vel fort. Det var lovet intervju, og det hadde nok vært ønskelig med noe grundigere intervjuing for å gi den rette forventningen om hva programmet kan tilby, men også hva som kreves av innsats.

Kunstens kvinner har vært en kjempejobb, krevende faglig med spennende mennesker. Vi ser at programmet har gitt deltakerne ballast og tro på eget lederskap. Mange har byttet posisjon i løpet av året som programmet gikk, og mange har støttet hverandre i rekrutteringsprosesser.

Det har vært krevende logistikk i forhold til å gjennomføre programmet med så travel mennesker i helgen, bosatt forskjellige steder i Norden. Det har gjort avslutningene noe ”løse”, når folk reiser seg og drar til forskjellige tider. Et litt mer autoritært regime i forhold til når folk skal dra vil i møtekommet kritikken om bedre avslutning. Men at det å flytte fra hus til hus har vært en positiv og spesiell opplevelse det burde bygges videre på.

Vi ser også noen spennende faglige muligheter, i form av å utvikle metoder og verktøykasse til evt. nye deltakere.

Økonomi

Oversikt fordeling av kostnader pr. 1.11.2009¹

Honorar, kons bistand lønn eksterne	334 000,-
Reise og opphold	188 000,-
Leie lokaler	150 000,-
Servering/div	140 000,-
Prosjektledelse/adm	619 000,-
Totalt pr. 1.11.2009	1431 000,-

Når dette prosjektet går i balanse skyldes det prosjektleders unnlattelse i å skrive timer, det har vært et kjærlighetsprosjekt, hvor penger ikke har fått lov å ødelegge en suksess. Vi ser imidlertid at uforholdsmessig mye er brukt på deltakernes reise og opphold og leie av kurslokaler av kunstens egne institusjoner. Vi må bare presiser at de eneste som ikke har krevet leieinntekter er NSF og AFI.

I dette programmet har deltakerne bidratt med en egenavgift på kr 6 000,-. Den kunne sikkert være noe høyere, spesielt for de som dekkes av en institusjon, evt. at deltakerne selv bekoster reise og opphold.

¹ Det gjenstår ca. 150 000,- av budsjettet per 1. november 2009. Dette skal dekke utestående leieutgifter, honorarer, reiseregninger, samt administrasjon for oktober og november.

Nina Amble og Øyvind Pålshaugen, Arbeidsforskningsinstituttet Oslo 2009

Hvis institusjonene hadde bidratt med gratis kurslokaler hadde økonomien i prosjektet vært bærekraftig, slik vi vurderer det. Mange foredragsholdere har stilt opp gratis, nesten ingen har sagt nei. Den samme ånden fra "husenes" side hadde hjulpet prosjektet.