

Museer og verdikjeder. Inkludering for hvem og hvorfor?

Michelle A. Tisdal, PhD

Sosialantropolog og forskningsbibliotekar ved Nasjonalbiblioteket

michelle.tisdal@nb.no

Dette innlegget er ikke en presentasjon av forskning på museer men er erfarings basert, og ligner mer på en kronikk.

Museets forhold til inkludering og mangfold diskuteres i Norge, Norden, Europa og Nord-Amerika. Fra 2018 til 2020 er Kulturrådet vertskap for den nordiske satsningen «Inkluderende kulturliv i Norden», og både i Storbritannia og USA har det vært fokus på inkludering og mangfold det siste årene. Mange initiativer fokuserer på innsamling, formidling, metodeutvikling og publikumsutvikling. Disse er viktige aspekter, men berører bare delvis museets komplekse virksomhet som samfunnsaktør og kulturarvinstitusjon.

Med tittelen «Museer og verdikjeder. Inkludering for hvem og hvorfor?» vil jeg stille spørsmål: Hvem skal inkludering tjene? Og hvorfor bør museet prioritere inkludering? Inkludering bør betraktes som en utviklingsstrategi og metode til å øke museets verdiskapning. I stedet for å betrakte inkludering som et produkt eller resultat av å invitere «andre» inn, kan den forstås som en måte å utvikle museets kompetanse og relevans på.

«Hva feiler mangfold og inkludering?» Dette diskuterte jeg med kollegaer i det nordiske nettverket. «Å kysse frosken», essayet om mangfold og makt reiser et annet spørsmål: «hvordan er det mulig å «dyrke mangfold», gitt at mangfold vil si å inkludere alt og alle?» Inkludering handler om å dyrke én sak av gangen: likestilling eller respekt som motgiften til ekskludering, utenforskap, avmakt og diskriminering. Prosessen har et fokus på det relasjonelle og samspillet mellom mangfold, likestilling og representasjon. Alle er viktig for å utvikle museets relevans i møtet med et komplekst og dynamisk samfunn.

Utfordringen med mangfold og inkludering er at mange betrakter dem som en slags veldedighet eller strategier for å bemektige eller inkludere «de andre». Målgrupper for inkluderingsarbeid ofte defineres i forhold til mangler: hull i samlinger og publikumsgrupper eller besøkende. De som museet ønsker mer kontakt med blir målgrupper for inkludering. Gjennom mitt arbeid med kunstmuseumsnettverket, styreverv og som ansatt i norske museer og kulturarvinstitusjoner har jeg opparbeidet et annet perspektiv.

Det er museet som institusjon og som faglig og sosialt miljø som er gjenstander og målgrupper for inkludering. Jeg anser inkludering som metode for videreutviklingen av museet og dets verdiskapning. Dette perspektivet deles av mange og støttes av pågående arbeid i flere land. Med muligheter for statlig støtte, en inkluderende kulturpolitikk og et nysgjerrig og engasjert talentgrunnlag står norske museer i en unik posisjon til å ta utslagsgivende strategiske grep.

Museet: Instrumentelt, symbolsk og produktivt

Det er mange meninger om museets samfunnsrolle: Museer skal være deltagende, inkluderende, ha evne til å endre samfunnet, endre seg i takt med globale endringer, og påta seg rollen som aktivist. Jeg betrakter museet som en instrumentell, symbolsk og produktiv institusjon. Basisoppgavene—innsamling, bevaring, forskning og formidling—utgjør *instrumentelle* funksjoner. De fungerer blant annet som redskap og midler for norsk kulturpolitiske målsettinger og er tillagt medvirkende samfunnsroller.

Museets produkter består av utstillinger, formidlingstilbud og opplevelser, kreasjoner som illustrerer og promoterer institusjonens prioriteringer, og derfor kan ha en signaleffekt. Som *symbolsk* institusjon forbindes museet med sin verdierklæring, innhold/samlinger, tilbud, samfunnsengasjement og omdømme. Videre kan historiene og informasjonen som museet besitter og formidler bidra til samfunnets kunnskapsgrunnlag, historieforståelse og dannelse av borgere. Dette kjennetegner museet som en *produktiv* institusjon.

Som samfunnsaktør har museet muligheten til å legitimere, definere og påvirke aspekter ved vår selvoppfatning og historieforståelse. For å videreutvikle museets potensial, relevans og verdiskapning, er det lønnsomt å tenke på relevans som relasjonelt og en kvalitet som oppstår i samspill med samfunnet og samfunnsendringer. Av den grunn påstår jeg at museumssektoren og det enkelte museet behøver helhetlige strategier for inkludering. Inkludering handler om å satse strategisk på utvikling, endring og innovasjon systemisk.

Mangfold er en ressurs. Mangfoldsledelse er en kompetanse som alle virksomheter kan utnytte. Mangfold beskriver kvantitet av forskjellige karakteristiker.

Inkludering i likestillingens tjeneste beskriver kvalitative aspekter: hvordan mangfoldet brukes og fungerer systemisk i samspillet med makt og avmakt i en institusjon. Har inkludering og mangfold innflytelse systemisk i ditt museum eller har den en begrenset rolle? Hvordan brukes inkludering og mangfold?

Jeg vil si litt om museer og verdikjeder før jeg viser eksempler som støtter perspektivet at museet den primære målgruppen for inkludering.

Museer, verdikjeder og endring.

Loveleen Rihell Brennas *Mangfoldsledelse* (2018) påpeker at mangfold og likestilling utgjør «bærekraftige konkurransefortrinn». Nettopp fordi museets virksomhet er instrumentell, symbolsk og produktiv er det viktig å utrede dets langsiktige behov og bærekraftig konkurransefortrinn. Museets mandat, verdierklæring og selvbeskrivende narrativ *påvirker* verdikjeden og verdiskapningen. Alle aktiviteter som foregår i museer og bak kulissene er en del av museets verdikjede.

Verdikjeden beskriver museets virksomhet som system. Jeg har valgt relevans som en kvalitet som kan påvirke verdiskapningen og videreføres til samfunnet. Hvordan ser museets ditt museums verdikjede ut? Hvordan skaper dere verdi? Poenget med å tenke på verdikjede (Michael Porter 1985) og verdiskapning er å fokusere på hvordan inkludering kan brukes på *strategisk* nivå og i kartleggingen av institusjonens konkurransefortrinn og kompetansebehov (manglende konkurransefortrinn). Modellen kan hjelpe oss vurdere strategier for *endring*. En verdikjede består av aktivitetene som *endrer* organisasjonens *inngående varer/tjenester* til *utgående varer/tjenester*.

Hvor lønnsom eller vellykket er museets verdiskapning? Hvilke utviklinger ønsker du å oppnå med hensyn til institusjonens relevans og omdømme? Hvordan skaper ditt museum verdi og videreføre den til publikumet? Endringsprosesser medfører kostnader og er avhengig kapital eller materielle investeringer men og immaterielle investeringer. Hvordan kan museet investere i inkludering, mangfold og likestilling som essensielle ressurser og gjøre dem til konkurransefortrinn i form av økt relevans for samfunnet?

I boken *Competitive Advantage* (1985) forteller Michael Porter at verdikjeden omfatter alle aktiviteter som produserer kostnader, påvirker resultatet og skaper verdi. Verdi kan både skapes og hentes inn. Ideen er at en kan vurdere verdiskapning som et system i en institusjon og følge hvordan en «vare» anskaffes, endres og videreføres til publikumet. Konseptet kan brukes av alle institusjoner som ønsker å påvirke samfunnet og publikumet gjennom å formidle relevant kunnskapsprodukter og legge til rette for uforglemmelige opplevelser. Produksjonsaktivitetene kan deles inn i *hovedaktiviteter* og *støtteaktiviteter*. Museets varer er både materielle og immaterielle: samlinger, utstyr, menneskelige ressurser tilknyttet kompetanse og ideer. Omdømme, nytteverdi og relevans kan også fungere som immaterielle og kvalitative varer.

Hovedaktiviteter direkte omhandler anskaffelse, endring/produksjon, salg og service i forhold til *produktet*. Museets produkter omfatter blant annet utstillinger, opplevelser og det øvrige tilbudet. Varer kan beskrive samlinger, gjenstander og historier som formidles. Museer konkurrerer i dagens kunnskaps-, informasjons-, og opplevelsessamfunn. *Inngående logistikk* beskriver institusjonelle rutiner og

retningslinjer. Hvordan varer som kompetanse anskaffes og til hvilken pris er en viktig faktor i forhold til verdiskaping i museer.

Produksjon beskriver prosesser som omformer anskaffet varer og tjenester som skal videreformidles til publikumet og samfunnet. Prosesser som produserer innholdet i utstillinger, nettsiden, arrangementer, formidling og all kontakt med omverden er en del av produksjon. Mandat, verdierklæring, målsettinger og rammebetingelser for produksjon utgjør et overordnet system og påvirke verdiskaping.

Utgående logistikk omhandler aktiviteter som utgjør levering av produkter, tjenester og opplevelser til publikumet. Dette inkluderer markedsføring er promotering som inviterer og overtaler publikumet til å «kjøpe», besøke, spandere tid på museet i stedet for hos en konkurrent, som kino, konsert, lekeland, annen kulturtilbud eller et annet museum. Service er aktiviteter som opprettholde verdien av produktet etter at publikumet har engasjert seg, besøkt eller opplevd museet. Støtteaktivitetene beskriver alle aktiviteter som er nødvendig eller legger til rette for hovedaktivitetene (innkjøp og anskaffelser, teknologiutvikling, personalforvaltning og infrastruktur).

Hensynet med verdikjeden som modell er å identifisere muligheter for verdiøkning gjennom å kartlegge systemet og synliggjøre lenker mellom hovedaktivitetene, underaktivitetene og støtteaktivitetene. Mitt poeng er at museets arbeid med inkludering bør vendes innover like mye som utover, og fokusere på utviklingen av museets egen relevans. Dette perspektivet støtter også deltakerne på kunstmuseumsnettverket.

Observasjoner fra det nordiske nettverket (Inkluderende kulturliv i Norden)

- De forskjellige politiske diskursene og kontekstene påvirker mangfolds arbeid og museumspraksis.
- Pågående endringer i politiske kontekster, regjeringsbudsjetter og institusjonell finansiering påvirker direkte “mangfoldigsarbeid” og skaper et ustabil / uforutsigbart miljø for dette arbeidet.
- Generelt viser museumskolleger ikke sterk forståelse / bevissthet om “mangfoldighetsarbeid”, og hvorfor det er viktig for institusjonelle mål, sosiale roller og samfunnsansvar.
- Det er avgjørende å fremme og forstå “mangfoldsarbeid” som en gunstig strategi for museet. Arbeidet vil komme museer og samfunnet til gode generelt.
Hovedhensikten kan ikke være å "styrke" målgrupper for publikumsutvikling.

Inkludering er en endringsstrategi som kan bidra til museets verdiskapning fordi mangfold og likestilling kan utgjøre konkurransefortrinn. Inkludering er avhengig av mangfoldsledelse og mangfoldskompetanse «Fra inngangen til styret».

###

Biografi

Michelle Tisdell har doktorgrad i sosialantropologi fra Harvard University (2006). Hun jobber som forskningsbibliotekar i avdelingen Fag og forskning ved Nasjonalbiblioteket og er fagansvarlig for emnene migrasjon, norsk-amerikana og mangfold. Hennes forskningsinteresser inkluderer kulturpolitikk, kulturarvproduksjon, kulturinstitusjoner og minoritetsdiskurser i Norge og på Cuba. Tisdell har gjort langvarig feltarbeid på Cuba og skrevet doktoravhandling om museer, afro-cubanske religioner og kulturarvproduksjon. Hun har jobbet som fagansvarlig for utstillingen Amerika – samtid, fortid, identitet ved Kulturhistorisk museum, førsteamanuensis i utviklingsstudier ved OsloMet (HiO) og var medlem i Kulturrådets faglig utvalg for kulturvern. Tisdell var også styremedlem i Norsk folkemuseum og er for tiden styremedlem i Musene i Akershus. I 2019 har hun vært engasjert av TrAP som koordinator for kunstmuseumsnettverket som deltar på «Inkluderende kulturliv i Norden», en nordiske satsning i regi av Kulturrådet. Tisdell er født i USA og har bodd i Norge siden slutten av 90-tallet.