



# 5D

– en kompetenspolicy för  
framtidens museer

## **Om DIK**

DIK är facket för alla som arbetar eller studerar inom kultur och kommunikation. DIK har fler än 20000 medlemmar runt om i landet och ingår i Saco, Sveriges akademikers centralorganisation. DIK är partipolitiskt obundet.

Projektledare: Bo Westas, DIK

Författare: Sofia Dahlquist, digital pedagog inom museum och kulturarv och medlem i DIK:s Expertgrupp för minnesinstitutionernas framtida nyckelkompetenser.

Form: Kajsen Burell

Omslag: Shutterstock

DIK 2017:3

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
<b>Bakgrund och vägval .....</b>	<b>2</b>
<b>Nuläge och framtid.....</b>	<b>2</b>
Från enhet till mångfald.....	2
Från institution till funktion.....	3
<b>5D – en kompetenspolicy för framtidens museer .....</b>	<b>4</b>
Deltagande.....	4
Dialog .....	5
Delaktighet .....	5
Demokrati .....	5
Digitalisering .....	6
<b>Referenser .....</b>	<b>8</b>



Anna Troberg,  
Förbundsordförande

## Inledning

Vår historia skänker oss både sammanhang och mening. För att stå stadigt i samtiden och se framtiden an med tillförsikt är det därför viktigt att ha en levande och aktiv relation till dåtiden. Här fyller Sveriges alla museer en central roll.

Central är också den kompetens som i dag finns på våra museer och – kanske än viktigare – den kompletterande kompetens som redan idag behövs för att kunna möta samtidens och framtidens utmaningar inom museisektorn.

DIK organiserar många yrkesverksamma inom museisektorn. Genom dem får vi löpande en unik inblick i verkligheten ute på golvet. Dagens museum är inte bara en plats där man bevarar historia, de är en plattform där historia skapas. De är en aktiv plats där samlingarna och besökarna befinner sig i ständig dialog med varandra.

I och med att den tekniska utvecklingen går framåt kommer det hela tiden nya fantastiska möjligheter att utveckla museet som plattform. Därför tillsatte DIK en expertgrupp för att få en ännu tydligare bild av hur kompetensbehoven nu ser ut. Det har resulterat i 5D, en kompetenspolicy som vi hoppas ska komma museisektorn i allmänhet och våra medlemmar i synnerhet väl till pass.

**Anna Troberg, Förbundsordförande i DIK**

# Bakgrund och vägval

I en föränderlig värld med nya utmaningar är det ett måste för museerna att reflektera över sin personals kompetenser, så att institutionerna kan möta upp de krav som framtiden ställer på branschen. Under 2013–2016 tog DIK hjälp av sina egna medlemmar för att bilda en expertgrupp med syfte att diskutera och ringa in museernas framtida kompetensbehov. Expertgruppens arbete resulterade i ”5D – en kompetenspolicy för framtidens museer”.

Från början arbetade expertgruppen utifrån begreppet *minnesinstitutionernas nyckelkompetenser* vilket inkluderade förutom museum såväl arkiv som bibliotek. Under arbetets gång kom expertgruppens fokus att inriktas på museer. Anledningen var att det parallellt med gruppens arbete fokuserades på museifrågor från flera andra håll. Vid samma tid tillsattes en museiutredning för att göra en översyn av de statliga museernas uppdrag, myndighets- och institutionsstruktur samt regeringens styrning av dem, vilket resulterade i betänkandet ”Ny museipolitik”.<sup>1</sup> Riksförbundet Sveriges Museer (Sveriges museer) genomförde samtidigt ett visionsarbete som utmynnade i framtidsskriften ”Känn dig som hemma med framtidens museum”<sup>2</sup> vilken tar fasta på museisektorns huvudutmaningar. I samband med att denna rapport skrevs våren 2017 släppte regeringen propositionen ”Kulturarvspolitik”<sup>3</sup> vilken bland annat innehåller en ny museilag som kommer ha konsekvenser för museerna, dess prioriteringar och innehåll i framtiden.

Expertgruppen kan med sitt arbete komplettera kulturarvspropositionens innehåll och Sveriges museers perspektiv genom att lyfta kompetensfrågan inom museerna. Kulturarvspropositionen tar fasta på vad museerna ska göra. Sveriges museers visionsarbete lyfter fram det museerna vill göra. DIK:s expertgrupp fokuserar på det museerna faktiskt kan göra. Tillsammans bildar de tre perspektiven en helhet.

## Nuläge och framtid

När omgivningen och det sammanhang som museerna verkar i förändras blir resultatet att även institutionerna måste förändra sina arbetssätt. Nya kompetenser behövs för att komplettera och utveckla befintliga kompetenser som redan finns i museernas verksamheter. Många museer besitter idag en bred kompetens inom pedagogik, publik verksamhet, utställningsproduktion, olika typer av kunskapsuppbyggnad, utveckling och förvaltning av samlingar, kulturarv med flera. Under gruppens arbete har vi valt att *inte* fokusera på specifika ämneskompetenser inom museerna då vi förutsätter att museerna skaffar och utvecklar den ämneskompetens som verksamheterna behöver. Vi har istället valt att rikta blicken mot de kompetenser som behövs för att *komplettera, förstärka och utveckla redan befintliga kompetenser*, så att museerna även i framtiden kommer vara relevanta för användarna och det samhälle de verkar i. Vi vill poängtera att det inte handlar om att ersätta personer med nya personer utan att vi vill se en vidareutveckling och komplettering av funktioner och professioner som redan finns inom institutionerna.

## Från enhet till mångfald

Många museer tillkom under en period som präglades av ett nationellt identitetsbygge. Sverige befann sig då mitt uppe i en övergång från bondesamhälle till industrisamhälle, vilket präglade många museers roll från grunden. Idag talar man om att Sverige befinner sig mitt uppe i den fjärde industriella revolutionen även kallad industri 4.0. Denna tar avstamp i en allt mer digitaliserad värld som kommer att leda till grundläggande förändringar av samhällsstrukturen. Dagens samhälle påverkas också av regionalisering, globalisering och migration som radikalt har förändrat det sammanhang som museerna verkar i. I dagens identitetsbygge är det inte längre enhet utan mångfald som står i centrum.

<sup>1</sup> ”Ny museipolitik” SOU 2015:89

<sup>2</sup> ”Känn dig som hemma med framtidens museum”. Fyra områden att förstärka och förbättra – ett framtidsdokument från Sveriges museer. Riksförbundet Sveriges museer, Stockholm, 2016

<sup>3</sup> ”Kulturarvspolitik” Prop. 2016/17:116

---

### Industri 4.0

Sverige befinner sig i den fjärde industriella revolutionen som tar avstamp i en allt mer digitaliserad värld och som kommer att leda till grundläggande förändringar av samhällsstrukturen.

Även digitaliseringen i sig har förändrat museernas sätt att förhålla sig till sin verksamhet, sina samlingar och till sina användare, det vill säga de som besöker och brukar museerna. Tidigare var museernas kommunikation i hög grad enkelriktad. Museet fungerade som den aktiva avsändaren och besökaren var den passiva mottagaren. Idag är det istället inkludering, dialog och gemensamma berättelser som står i fokus i museernas verksamhet. Och där både museum och användare skapar och delar kunskap tillsammans, ofta med hjälp av digitala verktyg.

## **Från institution till funktion**

Framtidens museer går allt mer från institution till funktion. Från att vara en förmedlare av kunskap till att fungera som en plattform för möten under demokratiska former. Där inkludering, samskapande och engagerade användare präglar verksamheten och där innehåll och kunskap skapas tillsammans. Där museernas roll blir att stå för värdskap, en öppen dörr och fungera som en möjliggörare. En utveckling som kommer kräva att museerna och dess personal besitter hybridkompetenserna 5D.

# 5D – en kompetenspolicy för framtidens museer

Under expertgruppens arbete formades en kompetenspolicy som definierar de hybridkompetenser som behövs inom museerna i framtiden.

**Deltagande – Dialog – Delaktighet – Demokrati**  
**D-I-G-I-T-A-L-I-S-E-R-I-N-G**

5D beskriver olika stadier i museernas process från förmedlare av information till att fungera som en plattform för demokrati. Det första stadiet handlar om att lära känna både de som använder museerna och de som inte gör det och på olika sätt underlätta användarnas *deltagande* i verksamheterna. Det andra stadiet fokuserar på att gå i *dialog* med användarna, medan det tredje stadiet handlar om att på olika sätt göra användarna *delaktiga* i museernas verksamheter. Slutmålet är att verksamheten ska bidra till att utveckla det *demokratiska* samhället. Genom alla stegen löper *digitalisering* av verksamheterna som en röd tråd.

Kompetenspolicyen 5D synliggör kompetenser och kompetensprofiler som behövs i framtidens museer. Policyen kan vara ett användbart redskap i arbetet med att *kompetensutveckla befintlig personal* inom museerna. Den kan också fungera som en hjälp när museerna anställer ny personal så att museerna kan *rekrytera på ett medvetet sätt*. Den kan då användas för att identifiera vilka nya kompetenser man söker och hur dessa kompletteras de befintliga kompetenserna inom institutionerna. Policyen kan även fungera som ett *stöd för utbildningar* som riktar sig till framtidens museipersonal. Den kan då användas för att utveckla kursinnehållet så att studenterna tillägnar sig och utvecklar de kompetenser som behövs inom sektorn i framtiden. För såväl museer och utbildningsanordnare kan därför kompetenspolicyen 5D *visa riktning och fungera vägledande* i både innehåll och prioriteringar.

## Deltagande

En deltagare på museet tar del av museet innehåll. Deltagaren har tagit steget från att vara en som inte använder museet till att bli en som använder och deltar i verksamheten.

### Användarna som deltagare

Att lägga grunden för deltagande kräver att museet lyckas skapa goda relationer och lära känna sina användare. Det är även viktigt att knyta kontakter med sina potentiella användare, det vill säga de som ännu inte använder museet.

Genom en genomtänkt målgruppsanalys kan man ta reda på; Vem använder museet idag? Vem gör det inte? Vem vill man ska använda museet? Därefter krävs en omvärldsanalys; Var finns ens användare respektive icke-användare? Hur når man sina användare? Vilka når man inte? Hur vill olika användare använda museet?

”Publikstrategen” är här en viktig kompetensprofil som ser sin egen verksamhet utifrån omvärldens behov. Den arbetar med att analysera, utvärdera och kanske omvärdera innehållet så att det matchar det museet vill göra utifrån omvärldens och användarnas behov.

För att främja deltagande behövs ett gott värdskap och att museet tar hand om sina användare på ett förtroendeingivande och respektfullt sätt. Det handlar också om att kunna bjuda in till engagemang och att förstå värdet av användarnas deltagande och ha en insikt om att de kan ha mycket att bidra med.

## Dialog

En dialog är ett respektfullt samtal där museet och användarna samtalar med varandra eller där olika användare möts inom museets arenor.

### I dialog med användarna

Att kunna bjuda in till samtal och att vara nyfiken på det användarna har att säga är första stegen till dialog. Kompetensprofilen "facilitator" som möjliggör dialog och samtal fyller här en viktig uppgift. Det handlar om att ha kommunikativ kompetens och frågekompetens för att kunna ställa relevanta frågor utan att styra eller försöka manipulera användarna. Det bygger också på att kunna lyssna och vara lyhörd för användarnas egna frågor. Även en bred språklig kompetens är viktig för att kunna kommunicera på ett lättillgängligt sätt med olika användare. I dag talas det i Sverige cirka 200 olika språk, varav fem är nationella minoritetsspråk.

Kompetensprofilen "community managern" söker aktivt upp användare och uppmuntrar samtal mellan användare och museum. Den skapar också möten mellan olika användare utanför museets väggar. Museet fungerar på så sätt som en brobyggare som bjuder in till dialog mellan olika användare och skapar möten som annars inte hade skett.

## Delaktighet

En delaktig användare är med och påverkar museets innehåll.

### De delaktiga användarna

En ömsesidig dialog är starten på en process där användaren går från att vara deltagare till att påverka verksamheten på museet. Det kan handla om delaktighet i mötet med museet med också i de berättelser som berättas, i den insamling som görs eller i kommunikationen kring verksamheten.

Kompetensprofilen "den pedagogiska curatören" kan på ett genomtänkt sätt kurera deltagande och dialog så att det leder fram till delaktighet. På museerna har man under lång tid varit duktiga på att kurera och organisera sina samlingar och sitt innehåll för att skapa utställningar. Här handlar det om att omsätta de kompetenserna i ett annat sammanhang tillsammans med användarna.

Samskapande är när delaktigheten lett fram till att museum och användare skapar tillsammans. Kompetensprofilen "audience advocate" handlar om att ha användaren, dess perspektiv och behov i fokus. Det handlar om att ha samarbetsförmåga och att kunna medla och fungera som en problemlösare om det skulle behövas. En viktig uppgift är att backa upp användarna och se på det hela utifrån deras perspektiv och behov så att det verkligen blir ett samskapande. Att försöka tänka bortom begreppen vi och dem och lyfta ett gemensamt oss.

## Demokrati

En demokratisk plattform är en tillgänglig mötesplats där alla respekteras och känner sig välkomna. Ett rum där olika röster och perspektiv får ta plats och där alla kan vara med och påverka museets innehåll i en demokratisk riktning.

### Museet som demokratisk plattform

Om museet arbetar på ett genomtänkt sätt med deltagande, dialog och delaktighet är grunden god för att museet blir en demokratisk plattform. En arena för samtal och där innehållet formas av användare och museum i en dynamisk process. Arbetssättet bygger på att alla har en gemensam demokratisk grundsyn om att alla är lika mycket värda. Där alla ska ha samma möjligheter att ta del av allas perspektiv och berättelser. Där museet finns med som en möjliggörare och erbjuder en mångfald av uttryck. För att uppnå ett gott demokratiskt samtalsklimat med många olika röster behövs kompetensprofilen "moderator" som kan hantera diskussioner och lösa konflikter.

För att museet ska kunna utvecklas till en demokratisk plattform krävs att man arbetar internt. För att kunna förändra strukturer är det viktigt att kunna synliggöra maktstrukturer som finns och har funnits inom museerna. En "förändringsledare" är en kompetensprofil som vet hur man arbetar med förändringar tillsammans och i samklang med sin personal. En sådan funktion behövs för att man tillsammans ska kunna ifrågasätta

### Kompetensprofiler

Ökat samspel med omvärld och besökare ställer krav på ett antal nya kompetensprofiler:



**"Publikstrategen"** ser sin egen verksamhet utifrån omvärldens behov.



**"Facilitatorn"** möjliggör dialog och samtal fyller däremot en viktig uppgift.



**"Community managern"** söker aktivt upp användare och uppmuntrar samtal mellan användare och museum



**"Den pedagogiska curatören"** kurerar deltagande och dialog så att det leder fram till delaktighet.



**"Audience advocate"** har användaren, dess perspektiv och behov i fokus.



**"Moderatorn"** kan hantera diskussioner och lösa konflikter



**"Förändringsledaren"** vet hur man arbetar med förändringar tillsammans och i samklang med sin personal.



**"Processledaren"** vet när och hur rätt kompetenser kommer in och när olika beslut ska tas.



och problematisera museets egna invanda mönster och testa nya arbets-sätt. Kompetensprofilen ”processledare” vet när och hur rätt kompeten-ser kommer in och när olika beslut ska tas. Det handlar också om att se arbetet som en ständigt pågående process där processen är lika viktig som slutresultatet.

Det är också viktigt att museet och dess ledning och personal har en för-ändringsvilja och känner prestigelöshet. Det gäller att kunna dela på man-datet och att kunna gå från att vara den som förmedlar för och berättar om – till att bli en dynamisk plats där innehåll skapas tillsammans med använ-dare och där olika användare skapar med varandra. Där museet är en röst bland andra röster.

Det handlar också om att bli medveten om sitt museibruk det vill säga de berättelser som museet har berättat och den roll museet haft under histo-rien såväl som idag. Det gäller att kunna reflektera över hur museet använt och brukat sina samlingar och berättelser och i vilket syfte. Ett sätt att göra detta är att vara normkreativ och ställa nya frågor till museets innehåll för att kunna lyfta andra berättelser och perspektiv så att fler användare kän-ner sig representerade. Att förstå värdet av inkludering är ytterligare en vik-tig pusselbit och att museet förstår att verksamheten blir mer relevant och angelägen för fler om det skapas på ett demokratiskt sätt tillsammans med användarna.

## Digitalisering

Digitalisering är ett brett begrepp och är något som också hela tiden för-ändras allt efter den digitala utvecklingen går framåt. Det handlar om att kunna arbeta med och förvalta digital information, även kallat digitisering<sup>4</sup> och att kunna och utveckla digitala arbetssätt inom museerna.

### Digitalisering en förutsättning för hybridkompetenserna

När expertgruppen arbetade med de första fyra hybridkompetenserna; *deltagande, dialog, delaktighet* och *demokrati*, uppkom behovet av ytterligare en kompetens – nämligen *digitalisering*. Digitaliseringen är transversal, det vill säga den löper genom alla de andra hybridkompetenserna. Digital kom-petens och digitaliseringen i sig möjliggör och är samtidigt beroende av de andra hybridkompetenserna.

### Digitaliseringens roll i framtidens museum

De senaste årens digitalisering har påverkat museerna i alla dimensioner från insamling och bevarande till bearbetning av material och urval av berättelser. Det har också kommit att fylla en allt viktigare roll i museernas utåtriktade roll kring värdskap, pedagogik och kring kommunikation och i interaktionen med användarna. I kulturarvspropositionen poängteras digi-taliseringens framtida betydelse för museernas verksamheter:

*”Digitaliseringen av verksamheten och dess information och hur den sköts är inte längre bara en intern angelägenhet för kulturarvsinsti-tutionerna. Hur digitala format och tekniker används i verksamheten är strategiska frågor och avgör i hög grad om verksamheternas över-gripande mål kan uppnås.”*<sup>5</sup>

Digitalisering överbryggat gränser mellan tidigare tydligt avgränsade museiinstitutioner och museiprofessioner och erbjuder idag nya, mer till-gängliga och samskapande arbetssätt. Det innebär också en övergång från institution till funktion och att institutionella gränser bryts ner och tvär-sektoriella arbetssätt blir allt viktigare. En sådan övergång innebär att verk-samheternas gemensamma public service-roll, det vill säga museernas roll i allmänhetens tjänst tydliggörs och får en ökad betydelse för samhällets demokratiska utveckling.

Digitalisering möjliggör innovationer och kreativitet och gör att museer-na kan agera snabbare i relation till det som händer i samhället. Genom den

<sup>4</sup> Digitisering är när en analog process förvandlas till ettor och nollor, d v s till ett digitalt format. Till skillnad från digitalisering som hänger ihop med samhället och det mänskliga beteendet, enligt Ashkan Fardost, föreläsning på Riksförbundet Sveriges museers vårmöte i Södertälje 25 april 2017.

<sup>5</sup> ”Kulturarvspolitik” Prop. 2016/17:116 s. 168-169

digitala dela-kulturen och sociala medier kan digitala användare vara med och skapa och forma museernas innehåll och verksamheter i en helt annan utsträckning än tidigare. Användarna kan även flytta ämnen och frågor till nya sammanhang och andra arenor vilket i sig skapar en mångfald av uttryck. Digitalisering ökar tillgängligheten till museernas samlingar vilket innebär att kompetens kring exempelvis öppna data och upphovsrättsfrågor kommer få en ökad betydelse. I samband med att museernas samlingar digitaliseras ökar behovet av kompetensprofilen "digital curator" som kan paketera det digitala materialet så de blir lättare att använda för användarna. I en allt mer digital värld ställs även högre krav på medie- och informationskunnighet (MIK) hos både användare och museum och att kunna reflektera källkritiskt och sälla i det digitala kunskapsflödet.



**Sökes: "digital curator"**  
I samband med att museernas digitalisering ökar behovet av kompetensprofilen "digital curator".

## Digitaliseringen utvecklar och stärker hybridkompetenserna

Hybridkompetenserna 5D kräver förändring, utbildning och fortbildning inom museisektorn. De befintliga kompetenserna inom museerna behöver utvecklas, förstärkas och aktivt ledas utifrån de identifierade hybridkompetenserna 5D. Tillsammans bildar de befintliga kompetenserna och hybridkompetenserna en helhet som resulterar i en framtida museiverksamhet där användarna står i centrum.

Digitaliseringen kan här spela en viktig roll då den genom digitala fortbildningar och digital kompetensutveckling kan användas för att stärka både sig själv och utveckla de andra hybridkompetenserna. Även utbildningsanordnarna som utbildar framtidens museipersonal måste ha ett tydligt digitalt fokus inom sina utbildningar då digital kompetens kommer vara central inom alla funktioner på framtidens museer. På så sätt kan digitaliseringen fungera som både mål och medel för att museerna i framtiden blir demokratiska plattformar som bidrar till ett öppet demokratiskt samhälle och en fri åsiktsbildning. Och där personalen besitter hybridkompetenserna 5D; deltagande, dialog, delaktighet, demokrati och digitalisering.

# Referenser

Ashkan Fardost, föreläsning på Riksförbundet Sveriges museers vårmöte i Södertälje 25 april 2017

"Kulturarvspolitik" Prop. 2016/17:116

"Känn dig som hemma med framtidens museum. Fyra områden att förstärka och förbättra – ett framtidsdokument från Sveriges museer." Riksförbundet Sveriges museer, Stockholm, 2016

"Ny museipolitik" SOU 2015:89