

De dentro para fora

Margarida Sampayo

Mediadora cultural

Acesso Cultura

Conferência anual 2022 – Liderança na Cultura: o que é preciso?

18 de Outubro de 2022

- **Onde começa a liderança?**
- **Onde começa a transformação que as instituições culturais procuram?**
- **Quem podem ser os actores dessa transformação?**

Ponto de partida



Minion



Gru – o maldisposto



Leadership is **human centered**.

Leadership means **challenging existing hierarchies**.

Leadership is a **collaborative, collective, and shared endeavor**.

Murawski (2021), *Museums as Agents of Change: A Guide to Becoming a Changemaker*



BEING HUMAN

This gallery explores how we think and feel about ourselves, our bodies and our relationship with the world around us. Our understanding of what it means to be human is being transformed: by new research, our own experiences and those of other people. In this shifting landscape, who do we trust? Whose voices are heard? How do we see ourselves – and each other?

The objects here are grouped around themes of genetics, minds and bodies, infection and environmental breakdown. They highlight diverse perspectives and overlapping identities: disabled people, artists, activists, scientists. We are all unique, but we are also all connected, living in a shared world.

“An organization is not [only] the physical facilities within which it operates; it is the networks of people in it.”

Robinson (2017) *apud* Brown (2012), *Daring Greatly*

Work toward creating a **human-centered workplace** (...) that celebrates and elevates deeply **human values** and brings focus to **care, well-being, and relationship building**.

Murawski (2021), *Museums as Agents of Change: A Guide to Becoming a Changemaker*

“To achieve racial and social justice, we need to **move beyond the emphasis on the power of individuals to a philosophy of interdependence and building connections.**”

Keleher et al. (2010), *Leadership and Race: How to Develop and Support Leadership That Contributes to Racial Justice*

Entendo a liderança não como um cargo mas como pessoas que nos inspiram, nos fazem querer e fazer melhor. Podem abrir horizontes e entendimentos. E é neste sentido que entendo o mediador, como um construtor de pontes.

Convite à reflexão

- **Consideras os mediadores líderes?**
Se sim, de que forma podem os mediadores liderar?
- **No âmbito da tua prática e no teu entendimento de que forma pode o mediador ser um actor que promove a transformação e contribui para a sociedade?**



@ Sou Fujimoto, Museu do Oriente

**Consideras os mediadores líderes?
Se sim, de que forma podem os
mediadores liderar?**

**“....os mediadores podem ser líderes, de várias formas, de acordo com os seus diferentes perfis.”
(...)**

“A ser enérgico e inspirador, a ser proativo, a ter iniciativa, a ter projeção e expressão vocal, a ter consciência da sua prestação, a incentivar à participação e à reflexão, a questionar, a provocar, a contribuir para a criação ou aperfeiçoamento do programa da instituição.”

Daniela Viela

"Quando conseguem inspirar, envolver, despertar pensamentos e reflexões, cimentar, alterar ou cortar pela raiz, ideias, conceitos ou preconceitos.

Quando reconhecem que não sabem, que estavam errados, que vão procurar respostas - que aprendem com o outro a fazer mais e melhor.

Também são líderes quando deixam o outro liderar. O silêncio também é uma forma de mediação."

Ana Leonor Mata





@ Moderna Museet

“Considero os mediadores líderes (...) na forma como inspiram durante os seus diálogos, contribuindo para um maior conhecimento e perspetivas.”

Andreia Marçal

“...Os mediadores são líderes nos momentos de ação...temos que ter muito jogo de cintura, (...) empatia e boa comunicação (...) conversar e dar ferramentas ...”

Ana Marta Estrada

“O mediador é aquele que promove a partilha de conhecimentos, e que deverá estar sempre em constante aprendizagem, recebendo e partilhando, tanto do público como do mundo envolvente...”

André Godinho

“Acredito que o mediador pode ser um líder na medida de que **todo cidadão o é (ou é em potência)**.

(...) a **liderança não se restringe a “um título”**, uma posição, um cargo. Portanto vejo o conceito de liderança basicamente como uma **combinação entre dar o exemplo e inspirar o crescimento**.

(...) o mediador trabalha a liderança nesta **responsabilidade de “construir em conjunto”**.

(...) uma **liderança subtil**, exercida pelo mediador no papel de proposito do encontro.”

Denise Pollini



We cannot say
with what eyes posterity
will regard
this Museum
nor what ideas
it will rouse in their minds.

King George V
Opening of IWM
9 June 1920

The First World War
shaped the modern world.

Some of the ideas
which motivated people to fight,
seem strange to us now.
Others seem familiar.

Different generations
have taken different standpoints
as to what the war meant
and we still grapple with its meaning today.

What was its impact?

What did it achieve?

Is it still important?

Why do we remember it
in the way that we do?

In this final area,
you can look at some of the ways
in which the war changed people's lives.
Their words and the objects
they gave to this museum
show us that then, as now,
these questions did not - and do not -
have a simple answer.

War without end

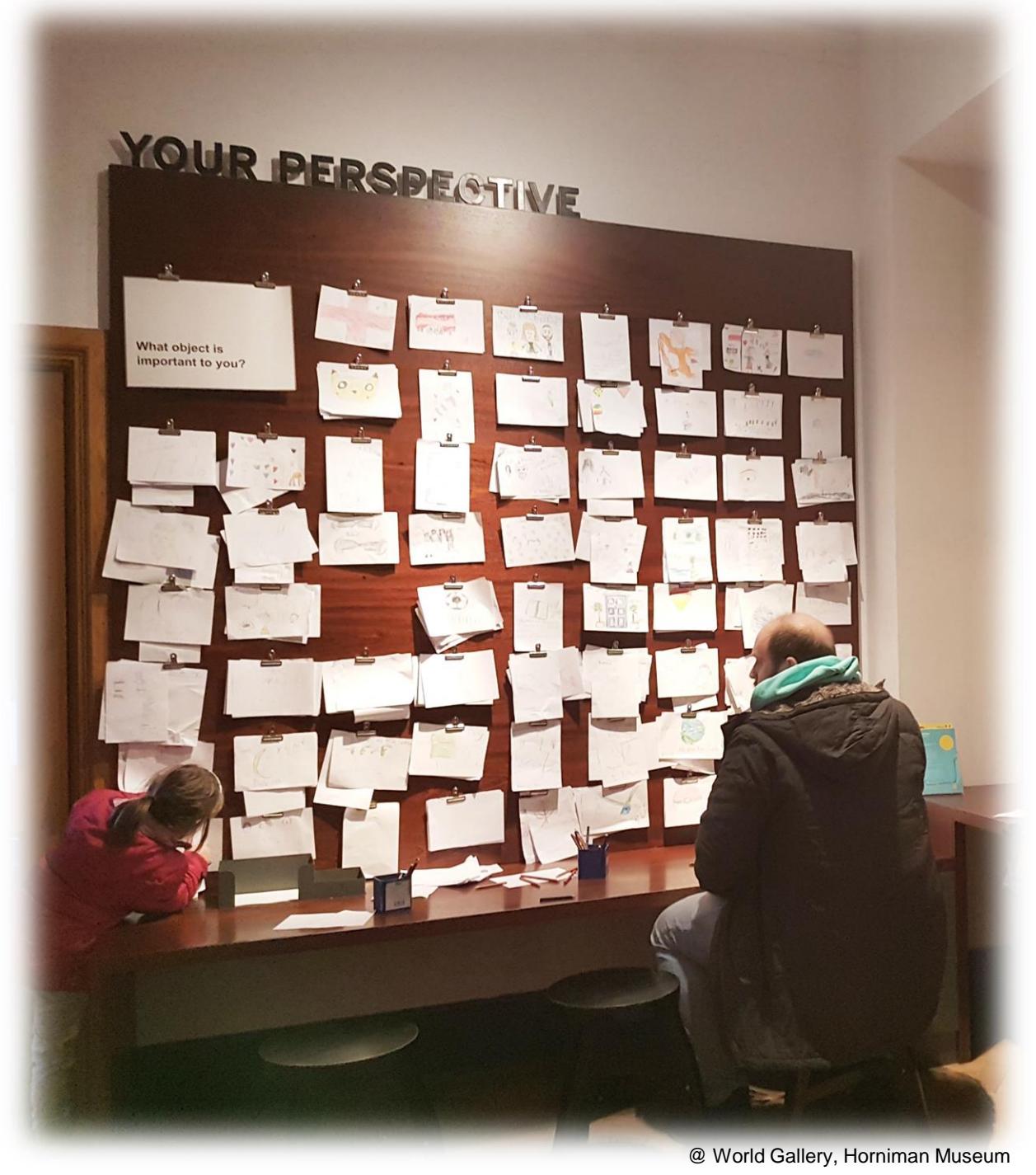
“... embora não sejam líderes nas organizações, os mediadores **podem liderar ações de drástica reestruturação institucional**. (...) [A]través da **militância, do associativismo e do ativismo...**
...existem **diferentes formas e camadas para influenciar, inspirar e transformar**, e que o impacto dessa influência e a dimensão dos seus efeitos **não depende da posição de liderança que se ocupa**, mas da **capacidade que cada profissional/pessoa tem de sensibilizar e mobilizar outros**, e da sua iniciativa em utilizar as ferramentas e a liberdade ao seu dispor para fazê-lo.”

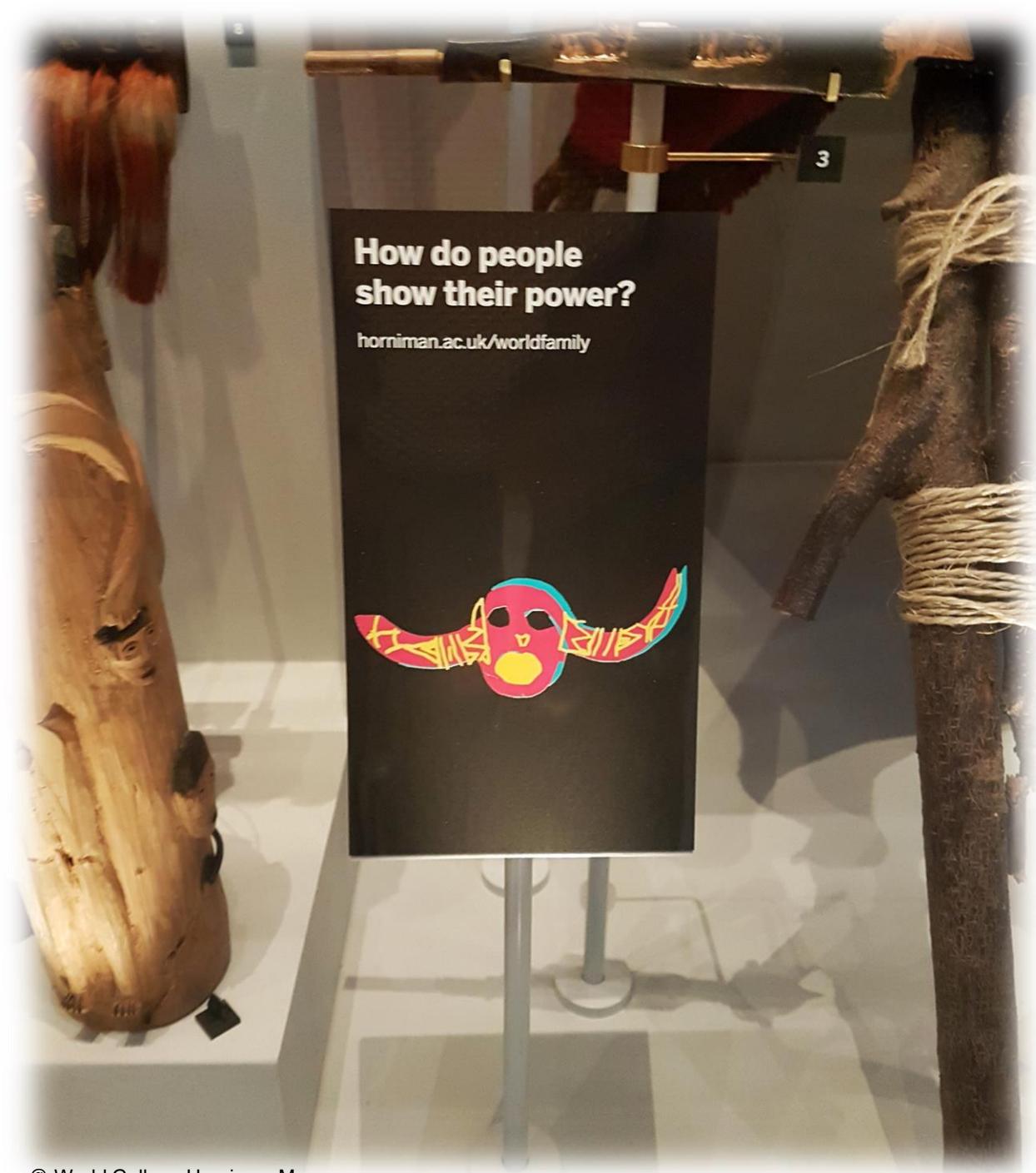
Pietra Fraga

“Os mediadores têm o potencial imenso de poderem ser agentes de mudança e de transformação quer nas vidas das pessoas, quer no tecido social e na forma de ser do mundo.

(...) o mediador(a) não partilha ou impõe o seu ponto de vista, mas constrói uma multiplicidade de possibilidades de pontos de vista, de interpretações e histórias múltiplas e críticas sobre um objeto, obra de arte, tema ou assunto ouvindo e mediando as opiniões de todos os intervenientes.”

Andreia Dias





No âmbito da tua prática e no teu entendimento de que forma pode o mediador ser um actor que promove a transformação e contribui para a sociedade?

“O mediador é um despoletador de discussão, um fazedor de perguntas, um questionador, um agitador de ideias, um mostrador de diferentes pontos de vista e por isso mesmo tem um papel importante na transformação da sociedade.”

Mariana Cancela de Abreu

“Tendo a oportunidade de contactar diariamente com os diferentes tipos de público, o mediador está muito melhor preparado para perceber as mudanças que surgem com cada nova geração, está preparado para adaptar o seu discurso e torná-lo mais acessível às diferentes idades e necessidades de cada grupo visitante.

Neste sentido, considero o mediador um agente fundamental dentro das instituições culturais, transformador e que contribui para uma sociedade mais capaz.”

Anónimo



MINDS AND BODIES

We are all unique: in our bodies, our minds and our identities. Despite being so diverse, we sometimes depict one body-shape or way of thinking as being 'normal', even though few of us would describe ourselves in this way.

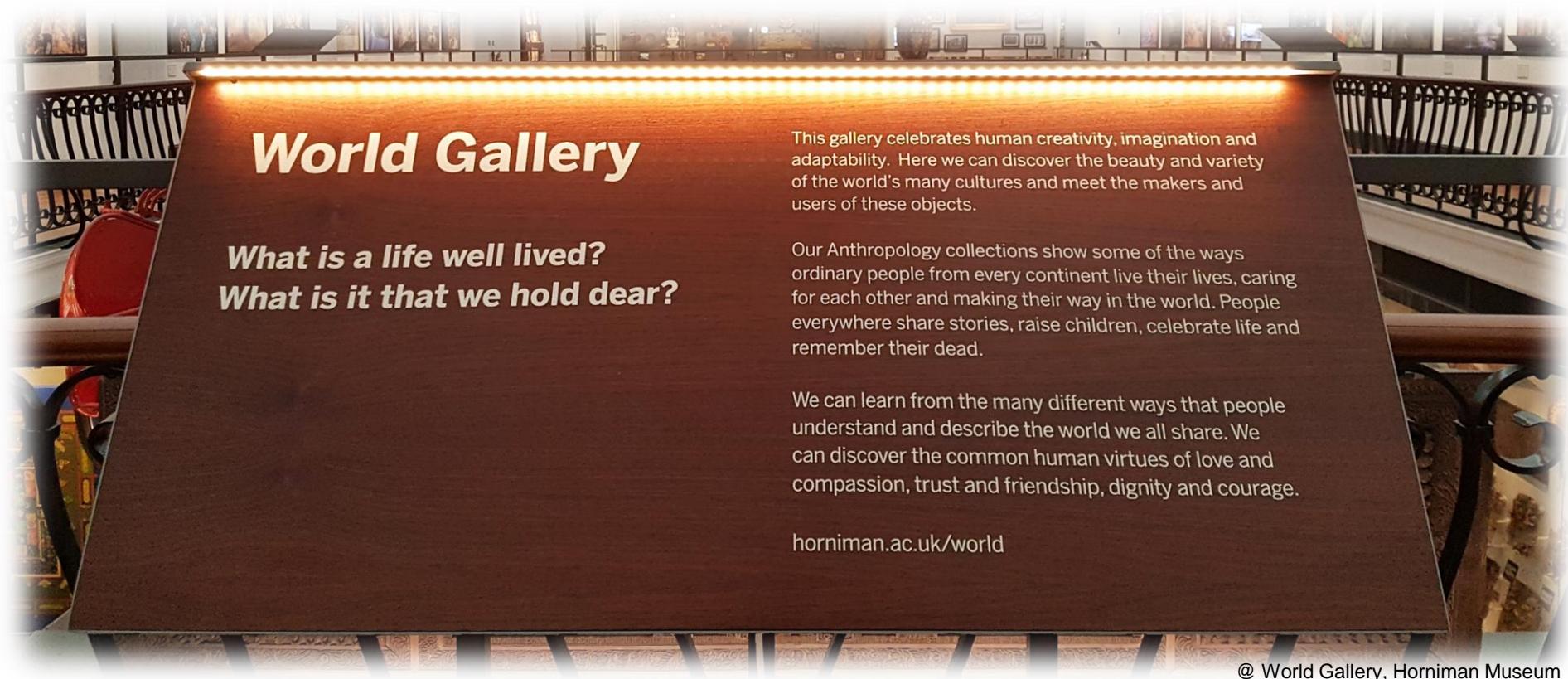
What do we see when we look at ourselves or at other people? Why do we sometimes act as if we value some lives more than others? The works in this section explore these preconceptions and their consequences. Together, they challenge assumptions about disability and difference.

"A inclusão é um imperativo moral da mediação cultural e a sua prática faz de nós agentes de uma transformação positiva da sociedade. O líder, discutível que seja esse conceito, para mim será o que dá o exemplo. (...) exemplo de ouvir o "Outro", exemplo de partilha, exemplo de inclusão."

Davide Santos

"A sua acção de mediação faz a meu ver parte de um processo altamente transformador. (...) ela é fomentadora de diálogo, pensamento crítico e criativo, 3 ferramentas essenciais para a construção de visões do mundo e do futuro, potenciadoras da crítica e da mudança."

Susana Gomes da Silva



@ World Gallery, Horniman Museum

“...as transformações que desejamos têm lugar tanto dentro como fora das organizações culturais. Dentro, na forma **como definem as suas prioridades, como gerem o tempo, os orçamentos, os recursos materiais e as relações de trabalho.** (...) Nós somos ... e devemos implicar-nos, **cada um à sua escala e de acordo com os seus recursos e competências**, na resolução dos problemas comuns. Neste sentido é importante que **todas as pessoas e todas as organizações se alinhem e comprometam**”

“Para contribuir para a sociedade e para a sua evolução positiva, ... [p]odem fazê-lo pela promoção do conhecimento, da reflexão e do debate racional e crítico, convocando o outro a participar, procurando interessá-lo e motivá-lo a saber, a partilhar os seus pontos de vista e a aceitar discuti-los, (...) abrir espaço à discordância.

Ao fazê-lo (...) os mediadores estarão a contribuir para **alargar positivamente horizontes (...)**
...os mediadores podem ... influenciar, é **deixar uma semente, inspirando a pensar e a ser melhor.”**

João Pedro Vieira

Why do we play? How important is it for all of us, young or old? This exhibition examines the significance of play both in childhood and across society at large. It explores the joyful instinct to play and its role in learning, as well as the importance of play in developing social bonds, emotional resilience and physical wellbeing.

Often set against the more serious business of work, *Play Well* makes the case for play as an essential tool, crucial in developing and refining character traits and skills like self-esteem, cooperation and problem-solving. It shows how play can serve as a retreat from trauma and how it can be employed as a language to express emotions and build empathy.

How and where children play both reflects and adapts to the world around them. Playground games and toys echo shifts in wider society, while spaces for play are limited by concerns about risk. In light of these influences we ask: how can we all play well?

The exhibition design for *Play Well* has been developed with children aged 5–11 from Argyle Primary School in Camden. RawMinds, a group of young people aged 14–19, have designed digital games for the exhibition.



“Enquanto mediador vejo-me como ativista tentando contribuir para o que entendo ser um mundo melhor. Se tivermos em conta as diferenças individuais, e as valorizarmos no decorrer do processo, potenciamos a integração e o respeito. Neste sentido a mediação pode funcionar como uma via de iteração reciproca entre o mundo e individualidades alterando e moldando novas potencialidades de relacionamento. Equilibrando, ajudando a construir novos equilíbrios de forças, a mediação pode ser um modo ativismo social.”

Diogo Leôncio

A NICE CUP OF TEA ?



*'You don't see the story
behind the pretty objects'*

The chink of cups, time to chat: 'a nice cup of tea' represents comfort for many of us. But every sip connects us to the legacy of the British Empire, global trade and transatlantic slavery.

The fashion for drinking sweetened tea from China inspired the luxury tea sets in this gallery. Behind this wealth was the brutal exploitation of enslaved people producing sugar in the West Indies.

© A nice cup of tea, Ashmolean Museum

**"Tomar posição, assumir um papel político,
não é fácil para as organizações culturais."**

Existem muitos factores e relações que precisam de ser considerados, pesados, equilibrados. (...)

**Estaremos a honrar os valores que dizemos
abraçar e promover?"**

Vlachou (2020), *Os nossos valores "chá e simpatia"*

“...leadership is, untimely about serving other people, not ourselves.”

Brown (2018), Dare to lead

“There are leaders and there are those who lead. Leaders hold a position of power or influence. Those who lead inspire us. Whether individuals or organizations, we follow who lead not because we have to, but because we want to.”

Sinek (2009), Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

If you could run your department and/or institution any way you wanted to, what would it look like?

Nolan (2009), From the Margins to the Center

“While the pandemic has forced us to **reevaluate our priorities**, it has also laid bare the necessity of **active civic engagement.**”

Schwarz and Stark (2022), *Building a Better World: rethinking a museum’s civic engagement model*

“**Change is constant. Everything changes**, we change, our ideas change, our desires change, our families’ changes, our communities and the issues that impact our work change. **So why is it always so difficult to make real and important changes to the ways in which we operate?**”

Millward (2022), *Creating Empowered Educators*

“**Change needs to happen with them**, not to them.”

Smith (2022), *Human-Centered Improvement in Learning Institutions*



@ Inclusive Futures, Wellcome Collection

“If people in powerful positions continue to hire and cast only people who look like them, sound like them, come from the same neighborhoods they grew up in, they will never have a greater understanding of experiences different from their own. They will hire the same models, curate the same art, cast the same actors over and over again, and we will all lose.”

Beyoncé (2018), *Beyoncé in Her Own Words: Her Life, Her Body, Her Heritage*

“...museums are human-centered. (...) it is humans—as care givers, people who see, people who love, people who bring their own stories, people who transform things—are the ones who make collections do their work.”

Taking Murawski’s Lead: 22 Ideas for Change (2022)

“We constantly influence one another for good or ill...as we are all part of one infinitely complex living system (...) our lives are all infinitely interdependence upon the actions and reactions of the people around us...”

Loizzo e Aslan (2021), Boundless Leadership

“We have to pay attention to the space between where we’re actually standing and where we want to be. More importantly, we have to practice the values that we’re holding out as important in our culture.”

Brown (2012), Daring Greatly

“A pergunta que surge de imediato é se as nossas organizações culturais – nós, profissionais que nelas ou para elas trabalhamos – estarão preparadas para isso. Porque **antes de ajudarmos o público a lidar com ambiguidade e as nuances, devemos olhar para dentro e encarar o nosso próprio desconforto.**”
...é preciso a mudança começar a partir de dentro.”

Vlachou (2021), *A curadoria do desconforto*

“...leadership comes from within, that each of us can impact positive change in ourselves, our organizations, our personal lives, and even the world.”

Beth Shapiro *apud* Loizzo e Aslan (2021), *Boundless Leadership*

“A brave leader is someone that says: I see you. I hear you. **I don't have all the answers, but I'm going to keep listening and asking questions.**”

Brown (2018), *Dare to lead*

“Not everything that is faced can be changed, but **nothing can be changed until is faced.”**

James Baldwin

“They always say time changes things, but **you actually have to change them yourself.”**

Andy Warhol

“I’ve been absolutely terrified every moment of my life – and I’ve never let it keep me from doing a single thing I wanted to do.”

Georgia O’Keeffe

“Não podemos mudar o mundo se não nos mudarmos a nós próprios. Ao mudares-te a ti próprio consegues mudar milhares. A consciência pode mudar o mundo. Disso estou convencida a 100%.”

Abramović (2020), in *Marina Abramović a imperatriz das artes*

**“Caminante, no hay caminho,
Se hace camino al andar...”**

Antonio Machado, *Campos de Castilla*

Convite a contribuir para a reflexão

- **Consideras os mediadores líderes?**
Se sim, de que forma podem os mediadores liderar?
- **No âmbito da tua prática e no teu entendimento de que forma pode o mediador ser um actor que promove a transformação e contribui para a sociedade?**

Contributos para margaridasampayo@gmail.com



GO BACK TO WHERE IT ALL BEGAN.



ILLUMINATION PRESENTS
minions

IN CINEMAS JUNE 26 BOOK NOW IN 3D & 2D

[minions](#) tickets.co.uk

ILLUMINATION

[minionsmovie.co.uk](#) [/MinionsMovieUK](#)

UNIVERSAL

APETECE-ME FAZER
QUALQUER COISA
CULTURAL !

BEBA MAIS UM GIN
QUE ISSO PASSA-LHE.



© Hugo van der Ding

Obrigada!

- Baldwin (2019), *Leadership Matters : Leading Museums in an Age of Discord*, Rowman & Littlefield
- Brown (2012), *Daring Greatly*, Penguin
- Brown (2018), *Dare to lead*, Random House
- Catlin-Legutko and Taylor (2021), *The Inclusive Museum Leader*, Rowman & Littlefield
- Hougaard and Carter (2021), *Becoming a More Humane Leader*, Harvard Business Review
- Keleher et al. (2010), *Leadership and Race: How to Develop and Support Leadership That Contributes to Racial Justice*, Leadership Community Learning
- Millward (2022), “Creating Empowered Educators”, in *Museum Education for Today's Audiences*, Rowman & Littlefield Publishers
- Murawski (2021), *Museums as Agents of Change: A Guide to Becoming a Changemaker*, American Association of Museums
- Nolan (2009), *From the Margins to the Center*, Journal of Museum Education
- Pir (2018), *Human Leadership: What It Looks Like, And Why We Need It In The 21st Century*, Forbes
- Schwarg and Stark (2022), “Building a Better World: rethinking a museum’s civic engagement model”, in *Museum Education for Today's Audiences*, Rowman & Littlefield Publishers
- Sinek (2009), *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Penguin
- Smith (2022), “Human-Centered Improvement in Learning Institutions”, in *Museum Education for Today's Audiences*, Rowman & Littlefield Publishers
- Thorne and Shaw (xxxx), *Adaptive Leadership: Creating a Climate for New Ideas*, Museum ID
- Vlachou (2022), *O que temos a ver com isto? O papel político das organizações culturais*, Tigre de Papel
- Whitaker (2021), *Reconsidering People as the Institution: Empathy, Pay Equity, and Deaccessioning as Key Leadership Strategies in Art Museums*, Curator: The Museum Journal, Wiley
- <https://artmuseumteaching.com/>
- <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/>