

KUNST / KULTUR / FORMIDLING / PUBLIKUM / EUROPÆISKE PERSPEKTIVER

CONNECTING AUDIENCES

DANMARK

PUBLIKUMSUDVIKLING ER
ORGANISATIONSUDVIKLING
NORDISKE OG EUROPÆISKE PERSPEKTIVER

NUMMER 9
DECEMBER 2022

CONNECTING AUDIENCES INTERNATIONAL



CONECTANDO AUDIENCIAS INTERNACIONAL

COPENHAGEN • LISBON • MADRID • POZNAN • ROMA • SANTIAGO DE CHILE

CONNECTING AUDIENCES
DANMARK udgives og redigeres af:



Chefredaktør
Astrid Aspegren
aa@cki.dk

Ansvarshavende redaktør
Niels Righolt
nr@cki.dk

Grafisk design og layout
Jesús Rodero
jesusrodero@icloud.com

Redaktørportræt
Sara Gangsted
saragangsted.format.com

CONNECTING AUDIENCES DANMARK
ejes af:

CKI - Center for Kunst og Interkultur
Nørre Allé 7 2.sal
DK-2200 København N
info@cki.dk
www.cki.dk

Dette og fremtidige magasiner er frit
tilgængeligt på vores hjemmeside

Tak til Augustinus, som støtter
Connecting Audiences Danmark



AUGUSTINUS FONDEN
STIFTET 25. MARTS 1942

MØD DIREKTØREN

CONNECTING AUDIENCES

DANMARK på podcast



Find os på



Spotify®



“

Det handler om hvordan udstillingens koncept foldes ud, ikke om at ændre konceptet, og så handler det om at kende sit publikum, så vi ved hvordan vi skal møde dem, så de forbinder sig til udstillingen. .

Dina Vester Feilberg, Direktør
Den Frie Udstillingsbygning

CONNECTING AUDIENCES
DANMARK på podcast



eller på vores hjemmeside



LEDER

HVEM UDVIKLER HVEM?

Astrid Aspegren

Redaktør

aa@cki.dk



Selve ordet 'publikumsudvikling', som er en direkte oversættelse af det engelske *Audience Development* har givet begrebet en uheldig start her i Danmark. For rigtig mange lyder det som om, at man ønsker at udvikle sit publikum, hvilket klinger af et ønske om at danne sit publikum ud fra nogle gammeldags og elitære normer. Samtidig rimer det lidt på marketing, hvilket ligger langt fra kulturbranchens ønske om at skabe social og kunstnerisk værdi. Det er heller ikke helt forkert, at Audience Development fra starten havde et meget ensrettet fokus på blot at sælge flere billetter, hvilket kun er en brøkdel af kulturinstitutioners arbejde og deres værdi.

Gennem mange års fælles europæisk forskning og udvikling har begrebet fundet en ny mening, og som Alessandra Gariboldi og Simona Martini fra Fondazione Fitzcarraldo skriver, så er det os, det er institutionerne, der skal udvikles. Især dem, der stadig lever og arbejder i en anden tid. Niels Righolt vil introducere begrebets brug og betydning i nordisk kontekst, og Lene Struck-Madsen vil kigge igennem Applauslinsen og se på, hvordan det står til med publikumsudvikling - undskyld, organisationsudvikling - her i Danmark.

Vi bringer også konkrete cases på institutioner, der arbejder målrettet med metoden *Audience Centered Experience Design* - en metode, der bygger på publikumsudvikling og Design Thinking:

Joel Wolter fortæller, hvordan det har været at arbejde med metoden på hele 5 forskellige institutioner i Göteborg samtidig, og Karin Beckmann fortæller om, hvordan metoden har hjulpet med at svare på Örebro Kommunes opdrag om, at kultur skal være for alle. Samme ambition kan spottes i kulturpolitikker over hele Europa, og det er der en ganske særlig grund til, det kommer nemlig fra Europa-Kommissionen, som på baggrund af flere års forskning har indført krav om publikumsudvikling som prioritet i deres programmer. Det vil forsker, Sandra Trienekens fortælle dig meget mere om.

Endelig kan du møde Dina Vester Feilberg, som er direktør på Den Frie Udstillingsbygning. Den Frie Udstillingsbygning er en kunsthall, der er vokset ud af kunstneres behov for et frit sted at udstille deres kunst. Nu har kunsthallen lukket op for en treårig proces, hvor der skal arbejdes målrettet med publikumsudvikling. Hvordan går det op at være centreret omkring den frie kunst, samtidig med, at man vil have publikum i fokus? Macarena Cuenca er forsker i publikumsudvikling fra Deusto Universitetet, og hun er med os *From Bilbao With Love*.

God fornøjelse ■

INDHOLD

6



ÅR 0 EFTER CORONA -
ET TILBAGEBLIK

Niels Righolt

13



VI TAGER PULSEN PÅ
PUBLIKUMSUDVIKLING I DANMARK

Lene Struck-Madsen

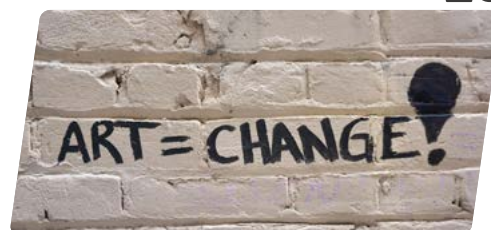
18



HVA' SÅ ALLESAMMEN?
KULTURKVARTERET ÖREBRO -
ET DEMOKRATIBYGGERI

Karin Beckman

25



MED PUBLIKUMSUDVIKLING
GENTÆNKER VI, HVAD
VI GERNE VIL VÆRE

Alessandra Gariboldi, Simona Martini

31



LITTERATURGENNEMGANG:
BÆREDYGTIG PUBLIKUMSUDVIKLING

Sandra Trienekens

40



IKKE BARE ET
UDSTILLINGSRUM

Joel Wolter

46



FROM BILBAO WITH LOVE:
TØR DU?

Macarena Cuenca-Amigo

50



MØD DIREKTØREN:
DINA VESTER FEILBERG: DEN FRIE
GÅR HELT IND I HJERTET PÅ FOLK

Dina Vester Feilberg

Ressourcer & referencer 58

CKI Team 62

Den internationale redaktion 63

Edwin Hooper på Unsplash



ÅR 0 EFTER CORONA - ET TILBAGEBLIK



Niels Righolt

Leder

CENTER FOR KUNST OG
INTERKULTUR

Efter godt et år uden nedlukning og corona-restriktioner er publikum så småt ved at vende tilbage til kulturlivet. Men noget er forandret. Der eksperimenteres livligt med formater og oplevelsesdesign. Læs Niels Righolts artikel om en ny virkelighed post pandemi i de nordiske lande.

I december sidste år steg smitteniveauerne for Covid-19 igen hastigt og vi kunne se ind i et nyt år på vej mod en delvis nedlukning. Fornemmelsen af en uophørlig krise var nærværende alle steder i kulturlivet. Uanset hvem jeg talte med var pandemiens vilkår og erfaringer stadigt nærværende og der var en parathed til at møde udfordringerne med nye tilpasninger af program og tilbud, for at kunne fortsætte arbejdet og møde publikum.

Nu, bare et år senere er virkeligheden en anden. Nedlukningen kom ganske vist, men blev begrænset og kortvarig. For godt 10 måneder siden åbnede samfundet igen, og siden er det gået stærkt. Kulturen slog dørene op og har på relativt kort tid fået store dele af sit publikum tilbage. Pandemien havde tilsyneladende skabt et opdæmmet behov for at komme ud, omgås og dele oplevelser med andre, for at få en mulighed for at tage andre fortællinger og udtryk ind end dem vi kunne streame og google os til eller få ind via flow-kanaler og lignende medier under nedlukningerne.

Mange institutioner oplever i år *all-time* high besøgstal og melder også om, at publikum gerne kommer flere gange. Den bekymring mange forskere og kulturinstitutioner havde da corona-pandemien var på sit højeste om, at der ville gå lang tid, før vi igen ville besøge museerne, biograferne, teatrene og koncertstederne, har vist sig ikke at holde. Men billedet er ikke et entydigt. Noget er alligevel forandret.

Ikke alle er vendt tilbage

Mens nogle teatre, koncertsteder og museer har armene oppe og kan juble over publikumstilstrømningen, må andre fortsat kigge langt efter de besøgstal, de havde inden pandemien. Vores kolleger i Applaus kunne i august i forbindelse med udgivelsen af deres årlige publikumsundersøgelse fortælle, at 27% af kernepublikummet hos klassiske musikaktører, institutionsteatre og spillesteder ikke var vendt tilbage i løbet af årets første 6 måneder. Rapporten viste, at den kulturelle opblomstring efter genåbningen nok er i gang, men at der fortsat er et stykke vej til niveauerne fra 2018 og 2019.

De 27% af kernepublikummet, som valgte ikke at deltage i kulturoplevelser, giver anledning til nogle overvejelser over, hvem de er, hvordan de benytter kulturtilbuddene og hvilke behov, de har i forhold til at gøre det. Konkret svarer det fraværende kernepublikum til 40 % af publikummet for

OO MENS NOGLE TEATRE, KONCERTSTEDER OG MUSEER HAR ARMENE OPPE OG KAN JUBLE OVER PUBLIKUMSTILSTRØMNINGEN, MÅ ANDRE FORTSAT KIGGE LANGT EFTER DE BESØGSTAL, DE HAVDE INDEN PANDEMIEN. OO

klassisk musik, 31 % af teaterpublikummet og 19 % af det rytmiske publikum. Det åbner også for nogle overvejelser omkring alder, kulturelle vaner og præferencer, graden af 'tøven' i et post-pandemisk perspektiv og måske ikke mindst, hvad de enkelte kulturinstitutioner kan gøre, for at vinde den del af kernepublikummet tilbage.

Men superbrugerne er

I den anden ende af spektret svarede 28% af de flere end 9.000 kulturbrugere, som deltog i undersøgelsen, at de havde besøgt enkelte kulturinstitutioner tre eller flere gange i løbet af første halvår. Så 'superbrugerne' er tilsyneladende vendt tilbage. Et tal som svarer ret præcist til de nationale kulturvane- og brugerundersøgelser fra årene op til pandemien.

Formidlings- og dokumentationsinstitutionen Scenit og Kristeligt Dagblad kunne i forsommeren fortælle, at salgshallene for cirka 100 teatre i hovedstaden og på Sjælland lå 14% under et normalår for teatersæsonen 2021/2022, hvilket er et markant løft i forhold til coronaårene, som lå 65% eller mere under et normalår. Også Danmarks Statistiks opgørelser for de to første kvartaler af 2022 viser, at danskerne er på vej tilbage til kulturlivet og de kulturelle oplevelser uden for hjemmet, selvom der fortsat er et stykke vej til niveauerne før pandemien.

Det ser ud som om, særligt de unge og unge voksne er vendt tilbage til normalen i større udstrækning end resten af befolkningen. Både når det handler om de store events, som eksempelvis sommerens fire koncerter med britiske Ed Sheeran for over 160.000 mennesker i hovedstaden, og når det handler om mindre emnespecifikke særarrangementer for et lille publikum rundt om i landet. En oplevelseskategori som er i hastig vækst.

DER ER EN NYSGERRIGHED PÅ, HVORDAN MAN KAN TRÆKKE ERFARINGERNE OG DE FORMATER SOM UDVIKLEDES SOM EN DEL AF TILPASNINGEN TIL PANDEMIEN MED OVER I EN SLAGS NY NORMAL, IKKE MINDST I FORHOLD TIL ARBEJDET MED PUBLIKUM.

Pandemien som ideator

Det er som om, pandemien har fungeret som en slags refleksiv 'ideator' for mange institutioner, aktører og kunstnere. Der er en nysgerrighed på, hvordan man kan trække erfaringerne og de formater som udvikledes som en del af tilpasningen til pandemien med over i en slags ny normal, ikke mindst i forhold til arbejdet med publikum. De små formater lokker. Den nære meningsgivende relation med brugerne. En slags en-til-en relation, hvor brugerne kommer i centrum. Hvor det at



00 DET SER UD SOM OM,
SÆRLIGT DE UNGE OG UNGE
VOKSNE ER VENDT TILBAGE TIL
NORMALEN I STØRRE
UDSTRÆKNING END RESTEN AF
BEFOLKNINGEN. 00

arbejde på andre måder, som møder publikums behov, også åbner for nye slags fællesskaber.

Vi har i tidligere udgaver af magasinet beskrevet hvordan, man på Dokk1 i Aarhus har arbejdet med designprocesser i udviklingen af medskabelsesgreb, hvor oplevelsesformater og arrangementer skabes sammen med bibliotekets brugere til gavn for flere, og vi har interviewet Nørrebro Teaters leder, Mette Wolf, om deres transformative arbejde før, under og efter pandemien med at skræddersy formater til forskellige målgrupper og situationer, som kan åbne teatret for flere brugere på forskellige måder og tidspunkter. Et sådant eksempel er deres 'Det Gode Selskab', hvor man gratis og uforpligtende kan møde andre at dele teateroplevelsen på Nørrebro Teater sammen med. Vi ved, at en anledning til ikke at søge de kulturelle tilbud handler om, at man ikke har nogen at gøre det sammen med. Ved at starte en klub for dem, som ikke ønsker at gå alene i teatret, har Nørrebro Teater fået skabt et format, som tager den publikumsgruppes behov alvorligt, møder dem i øjenhøjde og giver dem en skræddersyet løsning.

OO MIN MAVEFORNEMMELSE ER, AT NOGET ER SKET OG DET ER GODT FOR BÅDE PUBLIKUM OG KULTURLIVETS AKTØRER. OO

Publikum i fokus

Koblingen mellem kunsten, institutionen og publikum er i fokus. Både når det handler om den kunstneriske indholdsproduktion, udviklingen af nye formater og muligheder på institutionerne og ikke mindst når det handler om mødet med publikum på nye måder, som åbner for en højere grad af medskabelse, deltagelse og engagement.

Ganske mange institutioner arbejder på at skabe oplevelser som brugerne ser som relevante og en åbning for en mulig relation mellem institutionen og brugerne. Der eksperimenteres med nye oplevelsesdesign og ofte i nye samarbejdskonstellationer, som kan bidrage med at bringe andre fagligheder og erfaringer i spil på kulturinstitutionerne. AI og VR introduceres som formater i museernes formidlingspraksis, digital medskabelse af analoge læserarrangementer på bibliotekerne, digitale ønskekoncerter målrettet eksempelvis gamer-communities i koncerthusene og tilbagevendende designede formater til særlige målgrupper på scenekunstinstitutionerne er nogle få eksempler på kulturinstitutionernes arbejde med at møde brugernes behov og ønsker.

Lignende udvikling i Sverige

En lignende udvikling kan man se på den anden side af Øresund. Her har Region Skåne sat gang i en proces med at styrke kulturinstitutionernes arbejde med forskellige målgrupper og data. I et længerevaren-

de pilotprojekt sammen med britiske *The Audience Agency* har man forsøgt at kortlægge 13 større regionale kulturinstitutioners faktiske viden om deres brugere og deres behov og samtidig se på forskelle og institutionernes egne behov for at kvalificere den viden og bruge den transformativt i udviklingen af relationerne til publikum.

I Göteborg og i Västra Götaland har man længe haft førertrøjen på, når det handler om publikumsudvikling i Sverige. Den regionale udviklingsenhed RePublik har i flere år faciliteret og formidlet viden om feltet til institutionerne og i Göteborg har tre af byens største museumsinstitutioner været igennem et specialdesignet forløb omkring oplevelsesdesign koblet til igangværende organisatoriske forandringer. Publikumsfokus som anledning til et kritisk blik på egen praksis og som en mulig katalysator for en organisatorisk udvikling i retning af et mere nuanceret og balanceret forhold mellem kuratoriske og brugerrettede perspektiver.

Men som i Danmark er der også mange institutioner i Sverige, som oplever at det er svært at følge med, svært at møde udfordringerne og hvor indtægtsbortfaldet under pandemien har ført til indskrænkninger i personalet, til kompetencetab og begrænsede udviklingsmuligheder. Den skånske satsning handler derfor meget om at undersøge, om det er muligt at styrke videns- og udviklingsniveauet for de mange små og mellemstore institutioner, som ikke selv kan sætte større forandrings- eller udviklingsprocesser i gang. Og om en sådan sektorsupport primært skal handle om data og analyse, eller om det også skal kunne facilitere et eventuelt forandringsarbejde ude på institutionerne.

OO GANSKE MANGE INSTITUTIONER
ARBEJDER PÅ AT SKABE
OPLEVELSER SOM BRUGERNE SER
SOM RELEVANTE OG EN ÅBNING FOR
EN MULIG RELATION MELLEM
INSTITUTIONEN OG BRUGERNE, OO

En bred portefølje

Herhjemme har vi med de tilbagevendende kulturvaneundersøgelser, Danmarks Statistiks undersøgelser, museernes årlige brugerundersøgelser og Applaus seneste tilskud for scenekunsten og musikken en ret bred portefølje af data og faktisk viden om, hvordan danskerne benytter, opfatter og forstår kulturen. Med det nyoprettede Kulturens Analyseinstitut, som begynder sit arbejde 1. januar 2023 bliver der mulighed for at få nuanceret og forankret den viden både politisk og forskningsmæssigt. Det har mange i feltet ønsket længe og det vil blive interessant at følge, hvordan analyseinstituttet vil spille ind i forhold til de øvrige aktører.

For særligt de små og mellemstore kulturinstitutioner er de lidt større undersøgelser meget ressourcekrævende og derfor spiller de store bruger- og kulturvaneundersøgelser en rolle. De er efterspurgt på tværs af kultursektoren, fordi de dels supplerer institutionernes egne og mindre indsatser i form af billetdata og spørgeskemaer, fordi de giver noget volumen og bidrager til at kunne sætte institutionernes egne processer ind i en større sammenhæng, og ikke mindst fordi de gør det muligt at sammenligne resultater og udviklingsprocesser mellem forskellige institutioner. Noget som eksempelvis museumsområdet har nydt godt af via den nationale brugerundersøgelse.

Værdi for brugerne

Her er vi fremme ved det, der af flere i feltet opleves som det mest interessante lige nu, nemlig at kunne få belyst, valideret og kvalificeret effekten og perspektiverne ved de udviklingsarbejder, de har sat i gang. Få reel viden om den værdi det giver brugerne og samtidig får omsat den viden til organisatorisk læring, som kan løfte institutionerne videre.

Vi er stadig i år 0 efter pandemien, og det vil tage sin tid at få et samlet overblik over, hvad den betød for kulturlivet. Min mavefornemmelse er, at noget er sket og det er godt for både publikum og kulturlivets aktører. ■

Niels Righolt har en bred baggrund og erfaring fra mere end 25 år på kunst- og kulturområdet. Han har gennem årene arbejdet som informationschef, producer, kunstnerisk leder, kulturpolitisk udvikler, adm. direktør og politisk rådgiver inden for en række kulturinstitutioner og organisationer, blandt andet som administrerende og kunstnerisk leder af Dunkers Kulturhus i Helsingborg, Sverige, som chefkurator og producer for Møstings Hus & Byggeriets Hus, København og som medstifter af det interkulturelle magasin og kommunikationsbureau Cultures. Niels er i øjeblikket vice-president for Culture Action Europe i Bruxelles, formand for bestyrelsen for CommunityKulturCentrum i Malmö og medlem af bestyrelserne i bl.a. Teatergrad i København, Voksenåsen i Oslo og Audience Europe Network. Niels har en baggrund i litteratur og moderne kultur & kommunikation fra Københavns Universitet.

5 HURTIGE MED LENE STRUCK-MADSEN

VI TAGER PULSEN PÅ PUBLIKUMSUDVIKLING I DANMARK

Vi fangede Lene Struck-Madsen til 5 hurtige spørgsmål om status på Publikumsudvikling i Danmark set gennem Applaus' linse



Lene Struck-Madsen

Leder

APPLAUS



Astrid: Publikumsudvikling som sådan har været igennem en forvandling. I starten var der stor skepsis over for det her i Danmark, men nu er det som om, der er ved at komme hul igennem. Applaus er kommet på finansloven, flere og flere institutioner efterspørger kompetencer - set gennem Applaus' linse, hvordan vil du vurdere stemningen omkring publikumsudvikling på danske kulturinstitutioner i dag?

Lene: Du har fuldstændig ret, og jeg vil sige, at de sidste 3-4 år har det været en vild udvikling. Jeg tror netop denne her lunkenhed har handlet om, at man har ikke vidst hvad publikumsudvikling dækker over, så man har haft nogle filosofiske samtaler om, om det er publikum der skal udvikles. Det har vi været fanget af i for mange år. Når jeg taler om publikumsudvikling, så er det egentlig organisationsudvikling. Det er organisationerne, der skal udvikle sig til at nå og favne et mangfoldigt aspekt af det danske samfund. Det skal vi bl.a. fordi, vi er offentligt støttede kulturorganisationer.

De sidste par års udvikling handler om flere ting. For det første kom der et større fokus på diversitet og at sikre hvem vi når ud til, og der kom nogle krav om arbejde med data, så det satte på en side skub i en udvikling. Og så må man bare sige at corona, hvor hårdt det end har været, så har det været med til at sætte fokus på de svage punkter, der var i vores branche. Viden om vores publikum var et rigtig svagt punkt, og det gik op for mange kulturinstitutioner, da man pludselig famlede i blinde og ikke vidste, hvad man skulle gribe eller gøre i. Man forsøgte at bibeholde kontakt til et publikum, men man vidste faktisk ikke særligt meget om dem. Da gik publikumsudvikling fra at være et nice to do, til at nu var det et absolut need to do. Hvis man skal fungere som organisation, hvis man skal have billetsalg op at køre, hvis økonomien skal være sikret, hvis berettigelsen skal være sikret, så bliver man nødt til at vide, hvem publikum er, og at de ændrer købsmønstre og adfærd lige nu. I min optik er det meget det.

OO HVIS MAN SKAL FUNGERE SOM ORGANISATION, HVIS MAN SKAL HAVE BILLETSALG OP AT KØRE, HVIS ØKONOMIEN SKAL VÆRE SIKRET, HVIS BERETTIGELSEN SKAL VÆRE SIKRET, SÅ BLIVER MAN NØDT TIL AT VIDE, HVEM PUBLIKUM ER, OG AT DE ÆNDRER KØBSMØNSTRE OG ADFÆRD LIGE NU. OO

Astrid: Temaet for dette nummer er, at publikumsudvikling er organisationsudvikling - hvilke muligheder ligger der for en organisation i publikumsudvikling?

Lene: Der ligger rigtig mange. Det er op til den enkelte organisation og den enkelte leder at finde ud af, hvad man gerne vil gøre med det. Jeg møder ofte nysgerrige kulturledere, som rigtig gerne vil det her, og som leder efter måden at gøre det på, og i forhold til hvordan man arbejder med publikum, så er det altid afhængig af den enkelte institution. Det er ikke one size fits all, der er ikke en model, der passer til alle, men det handler om, at man som bestyrelse og ledelse beslutter sig for, hvad for en relati-

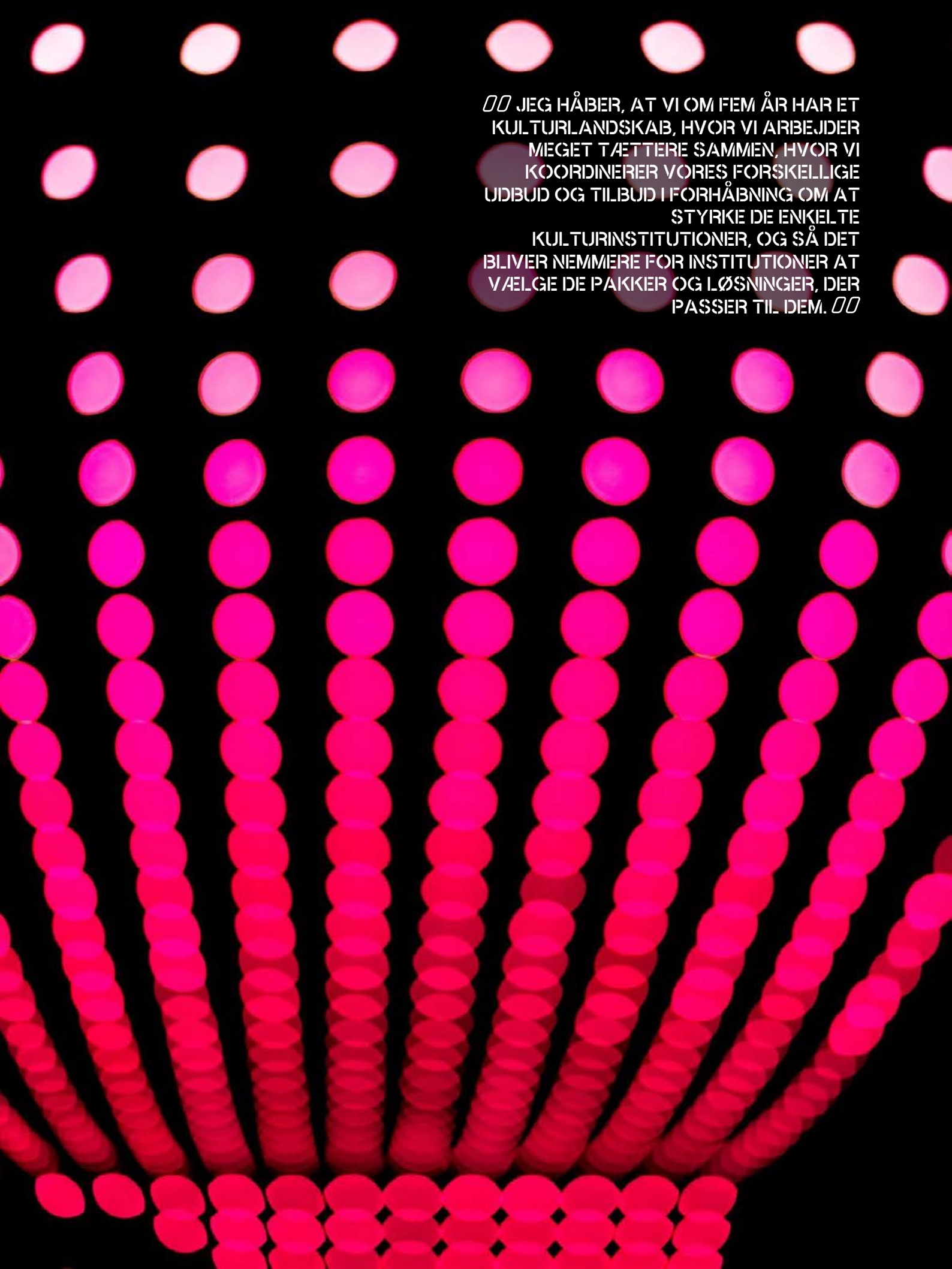
on man ønsker at have til sit publikum, og hvem det publikum er. Derfra kan det tage utrolig mange veje og forgreninger, men præmissen er, at det er noget der er forankret i bestyrelsen og i ledelsesrummet. Det kræver nogle ret hårde belsutninger i forhold til budgetter og strategier, der bliver lagt, både kunstnerisk men også i forhold til den bygning og medarbejderstab man er, og hvordan man modtager sit publikum. I mange år har man set publikumsudvikling som marketings forlængede arm, og at det handler om at sælge billetter, hvilket det også gør i sidste ende, men hvis marketing skal have ordentlige vilkår, så kræver det at man har styr på bagsmækken. Det er det arbejde, som jeg heldigvis ser er i gang nu, og som jeg er enormt glad for.

OO HVER GANG DER SKAL SÆTTES ET REPERTOIRE, HVER GANG VI SKAL KURATERE EN UDSILLING, SÅ TAGER VI DE HER VALG, OG MIN OPFORDRING ER, AT MAN TAGER ET PUBLIKUMSPARAMETER IND, NÅR MAN TRÆFFER DE HER BELSUTNINGER OO

Astrid: Der må også ligge nogle dilemmaer i det, når det er så store spørgsmål?

Lene: Der ligger det kunstneriske dilemma, fordi hvem er kunsten for? Det øjeblik vi begynder at lægge strategier på den måde, så sætter vi kunsten for en vogn, og så er der noget vi enten ikke kan gøre eller noget, vi skal gøre, og det er enormt følsomt og svært at tage hul på. Ikke desto mindre så er det noget, vi bliver nødt til at tage hul på, for vi gør det uanset hvad hele tiden. Vi gør det i vores tilvalg og vores fravalg. Hver gang der skal sættes et repertoire, hver gang vi skal kuratere en udstilling, så tager vi de her valg, og min opfordring er, at man tager et publikumsparameter ind, når man træffer de her belsutninger, men det er vi ikke vant til. Det er et klart dilemma, og det forstår jeg godt. Jeg ønsker også, at kunsten skal være uafhængig, det skal den være, den skal være vild, og vi skal blive overraskede, det skal aldrig være på bestilling, men jeg vil vove den påstand, at der er en balancegang at gå i det her, hvor man sagtens kan skabe den frie, uafhængige kunst, men med et publikum for øje. Jeg ser rigtig mange eksempler, hvor det lykkes rigtig godt, og hvor der er høj kunstnerisk kvalitet, men man har et publikum skarpt defineret. Mit bedste eksempel er børneteater. Når vi laver børneteater, så ved vi altid hvad for en målgruppe, vi taler til. Om det er 3. klassetrin eller 9. klasser er ikke noget, som vi lader være til lige inden forestillingen, det er fuldstændig besluttet fra begyndelsen, og vi har publikum med inde til at lave prøveforestillinger og ser om de griner på de rigtige steder, om de kan sidde stille lang tid nok, om de forstår de forskellige ting, eller om der skal rettes noget til. Det er et fuldstændig fantastisk eksempel på hvordan, man kan skabe fantastisk kunst specifikt og målrettet til målgruppen.

Astrid: På Applaus leverer I forskellige kurser i publikumsudvikling - hvilke typer af organisationer deltager typisk? Hvad får de ud af at være med?



00 JEG HÅBER, AT VI OM FEM ÅR HAR ET
KULTURLANDSKAB, HVOR VI ARBEJDER
MEGET TÆTTERE SAMMEN, HVOR VI
KOORDINERER VORES FORSKELLIGE
UDBUDD OG TILBUD I FORHÅBNING OM AT
STYRKE DE ENKELTE
KULTURINSTITUTIONER, OG SÅ DET
BLIVER NEMMERE FOR INSTITUTIONER AT
VÆLGE DE PAKKER OG LØSNINGER, DER
PASSER TIL DEM. 00

Lene: Det er typisk offentligt støttede kulturinstitutioner. Vi arbejder med både teatre, spillesteder, klassiske orkestre og museer. Det er fra både storby og provins, men typisk i en mellemstørrelse, så ikke de helt store, hvor der typisk er nogle kræfter og et budget, hvor man kan skubbe rigtig meget, men snarere der, hvor der er nogle små enmandshære, der skal varetage rigtig mange opgaver samtidig. Det skal gøres så nemt som overhovedet muligt, så det ikke bliver en ekstra arbejdsopgave, men så det bliver inkorporeret. Vi har alt fra kulturledere til medarbejdere på vores forskellige kurser, som også er målrettet forskellige niveauer i de enkelte kulturinstitutioner.

Astrid: Hvad så med fremtiden? Nu er der gået et år med applaus på finansloven. Hvor ser du applaus og arbejdet med publikumsudvikling i Danmark om 3-5 år?

Lene: Om tre til fem år håber jeg, at der er blevet lavet nogle flere strukturer der gør, at det arbejde med publikumsudvikling og det at arbejde strategisk med det er indarbejdet som en del af den måde, institutionerne fungerer og agerer på. Lige nu har vi en masse organisationer, som arbejder med det: Vi gør det, CKI gør det, BARC gør det m.fl., og det er et tilbud, som det er op til den enkelte kulturinstitution om man vil tage og benytte sig af. Jeg håber, at vi om fem år har et kulturlandskab, hvor vi arbejder meget tættere sammen, hvor vi koordinerer vores forskellige udbud og tilbud i forhåbning om at styrke de enkelte kulturinstitutioner, og så det bliver nemmere for institutioner at vælge de pakker og løsninger, der passer til dem. One size does not fit all - det er ikke sikkert, at man skal være på en bestemt del eller ting, men vi bliver nødt til at koordinere de forskellige tilbud og udbud, sådan så at man som kulturinstitution får nemmere ved at navigere i det hele.

Så tror jeg, vi har en masse kulturinstitutioner, som er meget bedre gearret til at arbejde med data, og som har fået nogle redskaber til at arbejde strategisk med publikumsudvikling. Jeg tror, vi har nogle kulturinstitutioner, som har fået forankret det strategiske arbejde langt længere oppe i ledelsesniveau. Det er i gang, og det tror jeg bare vil sprede sig. Det er i hvert fald det, vi arbejder benhårdt på at hjælpe med, at både bestyrelse, direktion og administration er godt klædt på til at stå i den verden, vi står over for. Man må konstatere, at vi står overfor nogle konkurrenter, som er massive og har nogle redskaber og ressourcer, som kulturlivet desværre ikke har. Det kræver, at vi arbejder sammen, det kræver at vi tænker klogt og bruger hinanden på en god måde. ■

Lene har siden 2018 stået i spidsen for Applaus og kommer med en baggrund fra teaterbranchen, som kommunikationschef på BaggårdTeatret, hvor hun har været med til at udvikle nye digitale kommunikationsformater og produktionsformer. Lene har en kandidat i dramaturgi og journalistisk formidling fra Aarhus Universitet og har arbejdet med publikumsudvikling siden 2010.



HVA' SÅ ALLESAMMEN? KULTURKVARTERET ÖREBRO - ET DEMOKRATIBYGGERI



Karin Beckman

Leder

KULTURKVARTERET
I ÖREBRO

I en svensk kommune har politikerne doneret en stor bygning til kulturlivet. Betingelsen er, at huset skal være for alle, og at det skal fyldes med liv og aktiviteter, som alle i kommunen kan være med til. Men hvem er alle, og hvordan lykkes man med det? Det har Karin Beckman reflekteret og fortalt om her i artiklen.

Behovet for nye lokaler til flere af kommunens kulturinstitutioner blev starten på en stor satsning på kultur i Örebro. Kommunen valgte at bygge et 14.000 kvadratmeter stort kulturhus, som har stået klar i et år midt i det centrale Örebro. Kulturkvarteret rummer kulturskole, bibliotek, æstetisk gymnasium, kunsthall, restaurant og offentlige scener. Det nybyggede hus står væg til væg med Örebro koncertsal, og sammen udgør husene nu bogstaveligt talt en blok fuld af kultur.

Den politiske ledelse har været meget tydelig på, at etableringen i det nye kulturhus ikke kun skal involvere en flytning af institutioner og har derfor formuleret følgende opdrag;

”Kultur spiller en vigtig rolle i udviklingen af et stærkt samfund præget af demokrati, mangfoldighed og integration. Kulturkvarterets opdrag er derfor at være et rummeligt mødested for alle - med særligt fokus på børn og unge. Kulturkvarteret skal gøre det lettere at både praktisere og opleve kultur i alle dens former. Ved at samle forskellige kulturelle aktiviteter i samme bygning udvisker vi grænserne og opmuntrer til samarbejde. Samtidig er Kulturkvarteret med til at tiltrække folk til at besøge, flytte til og etablere sig i Örebro.”

Opdraget kalder således på samarbejde på tværs af institutionsgrænser, men fremhæver samtidig vigtigheden af at inddrage flere aktører end blot den faste drift i huset. Der er også en forventning i opdraget om ikke kun at producere kulturelle begivenheder, men også at invitere til deltagelse og udøvelse af kultur.

For at påtage os opgaven og gøre den politiske opgave til virkelighed, har vi med repræsentanter fra alle de faste institutioner i kvarteret derfor startet et procesarbejde, hvor vi har valgt at fordybe os i, hvordan vi systematisk kan arbejde med vores publikumsudvikling med henblik på kulturelt demokrati. Når man bygger et helt nyt sted, er det meget nemt at blive fanget af detaljer og praktiske forhold, derfor følte vi, at vi skulle løfte blikket og tage en med os, som har erfaring med lignende processer, og som kunne se vores forretning udefra som en ”kritisk ven”. Derfor har vi fået hjælp fra Center for Kunst og Interkultur gennem procesledelse ved Niels Righolt. For selvfølgelig er det sådan, at mangfoldighed, inklusion og at nå nye målgrupper kræver aktive og bevidsthedsskabende tiltag og er ikke noget, der bare kommer af sig selv.

**OO HVAD BETYDER ALT EGENTLIG?
INGEN KAN FORVENTE, AT ALLE VIL
VÆRE INTERESSEREDE I AT BESØGE ET
KULTURCENTER, VEL? OO**

Det var, da Niels under vores første møde udfordrede vores vision om at nå alle, at et oprør blev vækket i os. Der og da fandt vi en drivkraft i at tage udfordringen op om at finde en vej for alle, og vi begyndte at problematisere og diskutere ordlyden af opdraget.

Hvad betyder ALT egentlig? Ingen kan forvente, at alle vil være interesserede i at besøge et kulturcenter, vel? Er formuleringen "...et rummeligt mødested for ALLE..." ikke en alt for diffus og intetsigende sætning, eller kan man faktisk finde en metode til at sikre, at Kulturkvarteret er et vigtigt og relevant sted for alle, der bor og arbejder i Örebro kommune?

Da vi begyndte at stille os selv disse spørgsmål, indså vi, at vi nu skulle træffe et valg. Enten er vi tilfredse med, at vi fylder bygningen til bristepunktet med besøgende allerede i dag, eller også ser vi nærmere på, hvem vores besøgende egentlig er, og hvordan stedet kan udvikle sig til det demokratiske mødested, vi ønsker. I det lys blev valget selvfølgelig ikke at læne os tilbage, selvom vi er stolte af, at vi havde 620.000 besøgende og over 400 store og små arrangementer og møder i huset i løbet af vores første år.

OO NÅR VI VED, HVEM VORES BESØGENDE ER, VIL VI MERE EFFEKTIVT OG AKTIVT KUNNE BRUGE VORES RESSOURCER PÅ AT NÅ DE SPECIFIKKE GRUPPER I SAMFUNDET, SOM VI MED SIKKERHED KAN SIGE, AT VI IKKE KAN NÅ UDEN EN BEVIDST INDSATS. OO

Efter diskussion og refleksion har vi i Kulturkvarteret nu besluttet, at vi seriøst vil udfordre begrebet ALT og sætter derfor et mål, som vi kalder "Mål 2025", hvilket betyder, at "inden 2025 skal de besøgende i Kulturkvarteret afspejle demografien i Örebro Kommune".

Det betyder, at Kulturkvarterets besøgende blot skal afspejle befolkningen i Örebro kommune. For eksempel ved vi, at 18 procent af Örebro kommunes befolkning er pensionister, og så skal 18 procent af vores besøgende også være pensionister.

For at kunne nå målet, vil vi nu indsamle information og analysere, hvilke besøgende der finder os. Det gør vi gennem undersøgelser og simple interviews. Spørgsmålsbatteriet er synkroniseret med udviklet befolkningsstatistik for Örebro kommune baseret på en række parametre. Vi har valgt alder, køn, uddannelsesniveau, erhverv og postnummer, da vi mener, at disse parametre giver os nok fakta, uden at vi skal stille for mange spørgsmål. Grunden til, at vi ønsker at gå systematisk til værks, er for at lære vores besøgsgrupper bedre at kende, men også for at kunne konstatere noget gennem fakta, som vi måske kun antager i dag.

00 NÅR ALLE GØR DET, DE ER GODE TIL,
HAR VI BEMÆRKET, AT VI ENDER I ET
KREATIVT RUM, HVOR HELT NYE
PERSPEKTIVER OG SAMARBEJDER
BLIVER FØRT UD I LIVET 00



Når vi ved, hvem vores besøgende er, vil vi mere effektivt og aktivt kunne bruge vores ressourcer på at nå de specifikke grupper i samfundet, som vi med sikkerhed kan sige, at vi ikke kan nå uden en bevidst indsats. Vi ser også, at det er her, vi som kommunal kulturinstitution kan varetage en kompenserende funktion. Det handler både om at se, hvem der bruger og besøger vores nye kulturcenter, og hvem der ikke gør, men også hvilke kulturaktører, vi giver plads til; hvilke stemmer der kommer til at blive hørt, og hvilke der ikke får plads i dag.

ØØ ERFARINGEN SIGER, AT NÅR VORES SEKTOR SKAL PÅTAGE SIG ET UDVIDET SPÆND, PLEJER DET OFTE AT ENDE I MIDLERTIDIGE PROJEKTER, DER UDFØRES VED HJÆLP AF ANSØGTE MIDLER, OG NÅR MIDLERNE LØBER OP, SLUTTER PROJEKTERNE OGSÅ. ØØ

For at nå vores mål har vi identificeret nogle succesfaktorer, der er gældende for det sted, vi er her i Kulturkvarteret i Örebro:

Erfaringen siger, at når vores sektor skal påtage sig et udvidet spænd, plejer det ofte at ende i midlertidige projekter, der udføres ved hjælp af ansøgte midler, og når midlerne løber op, slutter projekterne også. Vi i Kulturkvarteret ønsker, at vores demokratiarbejde hviler på et mere stabilt grundlag end som så. Den første succesfaktor handler om at holde ud og holde ved, at gennemføre aktiviteterne inden for budgetrammen i et langsigtet og systematisk arbejde, vi mener er nødvendigt for at nå det ønskede resultat. Vores håb er, at en mere blandet gruppe af besøgende ikke automatisk vil kræve flere ressourcer.

Den anden succesfaktor, vi identificerede, handler om at skabe en robust samarbejdskultur på tværs af alle institutionelle grænser. Det kræver, at alle involverede er godt bekendt med målet og ønsker at bidrage til at nå det. Vi har gennem de seneste år arbejdet med tværgrupper om en række forskellige problemstillinger i forbindelse med selve tilblivelsen af Kulturkvarterets drift. Vi kan nu bruge disse strukturer i vores fortsatte arbejde fremadrettet. Det, vi tager med os fra tidligere samarbejder, er, at vi får den bedste effekt af samarbejdet, hvis hver enhed føler, at de kan deltage ud fra deres unikke egenskaber og kompetencer, så hver del ikke bliver for udvisket. Når alle gør det, de er gode til, har vi bemærket, at vi ender i et kreativt rum, hvor helt nye perspektiver og samarbejder bliver ført ud i livet. Synergieffekten er også, at hver enheds specifikke operationelle indhold har en chance for at udvikle sig og får trækraft for at nå den respektive politiske mission.

Den tredje faktor er samarbejde med andre aktører uden for de institutionelle grænser. Vi ved, at en mangfoldighed af kreative stemmer, målgrupper, besøgende og medarbejdere er en vigtig drivkraft for kreativitet, innovation og problemløsning. En vej at gå er at gå sammen med foreninger og civilsamfundet. I og med at vi udlejer en masse lokaler i

Kulturkvarteret til foreninger og andre eksterne aktører, har vi også et godt incitament til at påvirke vores lejere ved i dialog at reflektere over mangfoldighed og bredere deltagelse ved ophold i vores lokaler.

Vi har en idé, som vi gerne vil udforske, og som handler om, hvordan vi kunne få eksterne aktører med i vores målsætning på en ny måde. Eksempelvis ved vi allerede i dag, at flere pensionistforeninger er blandt de mest flittige brugere af lokalerne, når det kommer til udlejning til foreninger. Hvis det viser sig, når vi analyserer vores besøgsstatistik, at pensionisterne som gruppe faktisk fylder de 18 procent af besøgende, som vi har sat som mål, men af disse 18 procent kommer de fleste af de besøgende fra de mest velhavende kvarterer, og at et flertal er også højtuddannede, ja så er vores idé at invitere pensionistforeningerne til samtaler om, hvordan de kunne udvide deres tilbud til at nå ud til flere. Tanken er naturligvis ikke at kontrollere indholdet af alle aktører, så snart de ønsker at arrangere aktiviteter hos os, men ønsker man at booke flere end f.eks. 10 gange, er det tanken fra 11. gang at kræve, at ekstern aktør er med og bidrager til at nå "Mål 2025".

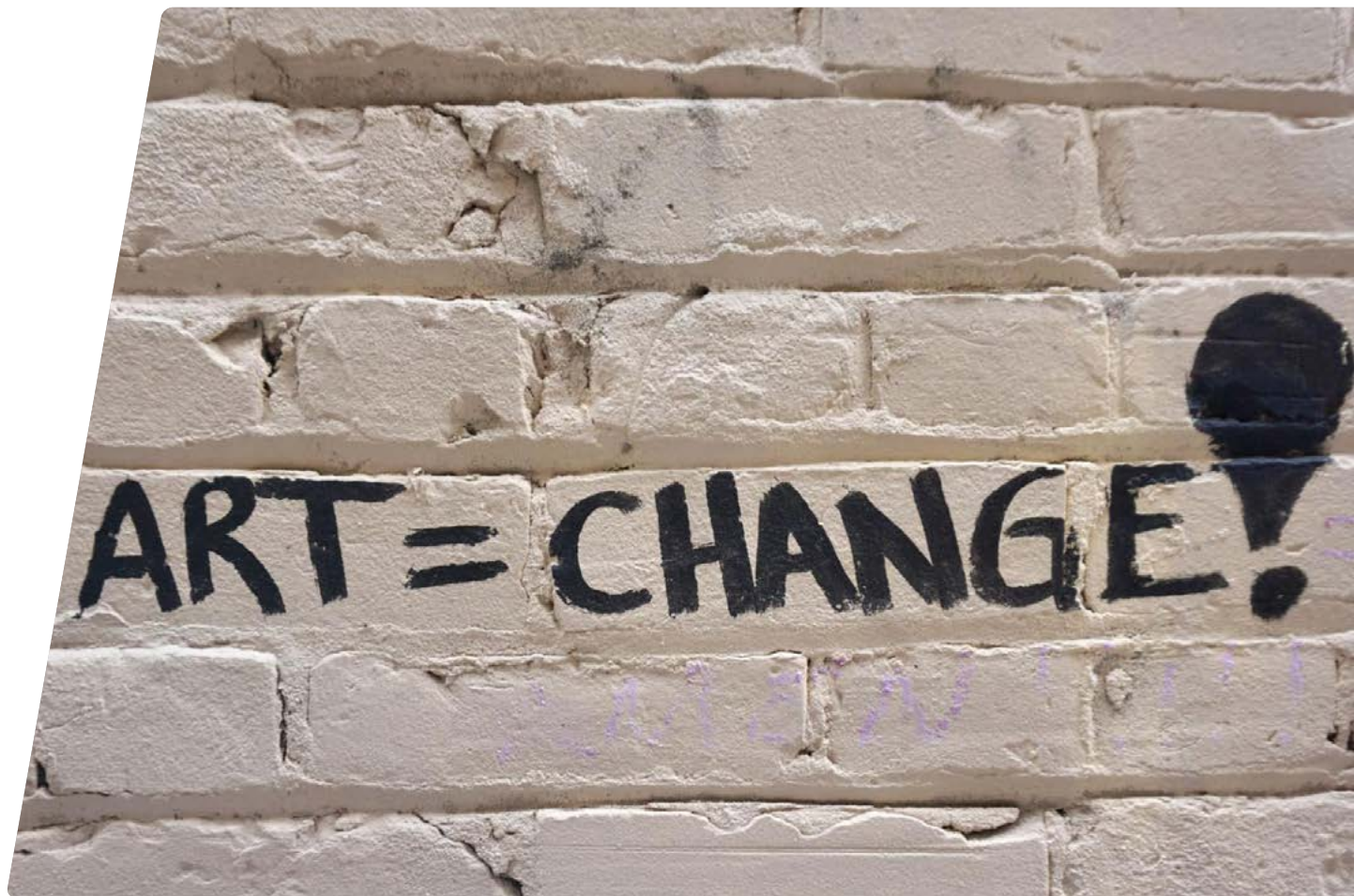
Indtil videre er vi kun i begyndelsen af vores arbejde og vi kender naturligvis ikke noget til resultaterne endnu, men vores håb er, at vi i 2025 vil kunne præsentere en aktivitet, der opleves som presserende og relevant mhp. befolkningen i Örebro kommune, et inkluderende mødested for alle. Et sted, hvor alle kan opleve og praktisere kultur i alle dens former, fordi uddannelsen er mangefacetteret, tærsklerne er lave og tilgængeligheden høj. 

Karin Beckma er virksomhedsleder af Kulturkvarteret Örebro. Hun har en række chefstillinger bag sig fra Härryda Kommune, Vara Kommune, Grästorp Kommune, og Götene Kommune.



Er du nysgerrig? Skriv til os, så kan vi mødes til en uforpligtende snak om dine behov, store beslutninger og gode idéer: [Send os en mail](mailto:info@cki.dk)

MED PUBLIKUMSUDVIKLING GENTÆNKER VI, HVAD VI GERNE VIL VÆRE



**Alessandra
Gariboldi**

Leder



**Simona
Martini**

*Chef for kompe-
tenceudvikling*

FONDAZIONE FITZCARRALDO,
TORINO

Publikumsudvikling forstås bredt som en proces, der hjælper kulturinstitutioner med at nå nye og forskelligartede målgrupper og muligvis udvikle dybere og mere meningsfulde relationer med dem. Efter mere end 10 års studier, eksperimenter og støtte af kulturelle organisationer i denne proces har Fondazione Fitzcarraldo lært, at selvom denne sætning utvivlsomt er sand, er publikumsudvikling så meget mere end det.

Forandring sker overalt omkring os. Men vi kæmper stadig for at skabe forandring i os, i vores organisationer. Det er det, publikumsudvikling handler om.

Som et forsknings- og uddannelsescenter med en stærk baggrund inden for kulturel ledelse har Fondazione Fitzcarraldo arbejdet med publikumsstudier i flere årtier. I begyndelsen af vores rejse var vores fokus meget mere på publikum end på organisationer. Vi undrede os over, hvorfor folk ikke deltog, hvorfor de ikke deltog nok, eller hvorfor folk, der deltog i kulturelle aktiviteter, altid havde den samme profil, hovedsageligt hvide højtuddannede mennesker, med forskellige aldersgrupper i forskellige kulturelle domæner ifølge statistikken. Derfor begyndte vi at hjælpe kulturinstitutioner med at indsamle data og gennemføre publikumsundersøgelser for bedre at kunne forstå deres motivationer og barrierer. Ikke desto mindre var det ikke nok at have en bedre forståelse, fordi de fleste organisationer ikke rigtig vidste, hvordan de skulle bruge den data og omdanne den til forskellige strategier. Vi forstod, at det ikke (kun) var et problem med viden om publikum, men om organisationer, der manglede strategisk tænkning. Således dykkede vi ned i at designe publikumsstrategiske planer, men alligevel var der noget, der ikke fungerede. På den ene side kæmpede organisationer med kompleksitet og langsigtet planlægning, de havde for travlt med den daglige rutine, og på den anden side modsatte de fleste sig forandring og var næsten bange for at miste en del af deres identitet og magt.

Vores forståelse af begrebet publikumsudvikling udviklede sig gennem alle disse faser, og vi indså, at det er en kulturel og organisatorisk udfordring, der er stærkt forbundet med identitetsspørgsmål og den måde, vi som kulturprofessionelle opfatter vores rolle i vores samfund. Det handler ikke kun om at sælge flere billetter. For at komme i kontakt med flere nye målgrupper skal vi først vurdere, hvor meget publikumsmål er i centrum for vores vision og mission, og hvor meget de virkelig informerer vores handlinger. Det er ikke let: Det indebærer ofte at udfordre vores egne antagelser og den måde, vi altid har gjort tingene på, det inkluderer at spørge os selv, hvad kulturel deltagelse betyder for vores institutioner og acceptere, at publikumsudvikling ikke handler om at udvikle publikum, men meget mere om at udvikle os som fagfolk og vores organisationer som helhed - ikke kun marketing- eller uddannelsesafdelingerne. Dette er også grunden til, at selve konceptet udvikler sig mod en ny semantik, såsom "pub-

OO VI FORSTOD, AT DET IKKE (KUN) VAR ET PROBLEM MED VIDEN OM PUBLIKUM, MEN OM ORGANISATIONER, DER MANGLEDE STRATEGISK TÆNKNING. OO

likumsengagement” eller endda ”people empowerment”. Det har at gøre med at tage ansvar, og nogle gange tager det en mere radikal form, såsom at løse tilgængelighedskrav og social retfærdighed.

En verden i forandring

Det handler om forandring. De fleste kulturinstitutioner blev grundlagt, og de udviklede deres rutiner i en verden, der ikke længere eksisterer. Publikumsudvikling er nu et buzzword, men først og fremmest er denne form for tilgang knyttet til nødvendigheden af at håndtere forandring. En ny anerkendelse af menneskers centrale betydning sker ikke kun i den kulturelle sektor.

Det er en bredere tendens, som vi kan finde inden for uddannelse, i erhvervslivet og endda i beslutningstagning og politiske modeller. Vi kan sige, at kulturektoren har nægtet at anerkende denne ændring i et stykke tid, men pandemien rystede os stærkt og afslørede, hvor meget publikum og mennesker betyder noget. Derfor er den vigtigste værdi, som såkaldte publikumsudviklingsmetoder medfører, en refleksion over vores rolle i det moderne samfund: For hvem er vi relevante? For hvem vil vi eksistere? Hvor meget er vi i stand til at oprette forbindelse til vores stadig skiftende samfund? Ikke at finde svar på disse spørgsmål kan føre til irrelevans og tab af mening. Det er et spørgsmål om overlevelse i det lange løb. At stå over for forandring er komplekst af mange grunde, men udvikling af relationel tænkning synes at være det vigtigste, en kulturel organisation kan gøre i dag.

OO DET INKLUDERER AT SPØRGE OS SELV, HVAD KULTUREL DELTAGELSE BETYDER FOR VORES INSTITUTIONER OG ACCEPTERE, AT PUBLIKUMSUDVIKLING IKKE HANDLER OM AT UDVIKLE PUBLIKUM, MEN MEGET MERE OM AT UDVIKLE OS SOM FAGFOLK OG VORES ORGANISATIONER SOM HELHED. OO

Europas rolle

I Europa spillede Europa-Kommissionen og dens politikker til fremme af kulturel deltagelse en vigtig rolle i denne proces. I 2014 indførte Europa-Kommissionen publikumsudvikling inden for kulturektoren drastisk. Her meddelte Kommissionen, at publikumsudvikling faktisk var en ny prioritet. Det spillede ”en vigtig rolle i vurderingen af projekternes kvalitet og deres bidrag til målene for programmet Et Kreativt Europa”. Der er mange grunde til, at europæiske og lokale politiske beslutningstagere begyndte at støtte – og ofte skubbe til – nye tilgange for at komme i kontakt med publikum. Den første stammer fra en praktisk overvejelse: Historiske dataserier om kulturel deltagelse viser, at kunst og kultur på trods af alle bestræbelser ikke formår at knytte sig til store



00 DET ER ET SPØRGSMÅL OM
OVERLEVELSE I DET LANGE LØB. AT
STÅ OVER FOR FORANDRING ER
KOMPLEKST AF MANGE GRUNDE, MEN
UDVIKLING AF RELATIONEL
TÆNKNING SYNES AT VÆRE DET
VIGTIGSTE, EN KULTUREL
ORGANISATION KAN GØRE I DAG. 00

dele af befolkningen. Det er ikke kun et spørgsmål om kulturelt demokrati, men også om anerkendelse og bæredygtighed. I et scenarie med faldende offentlig finansiering er det vigtigt for kunst og kultur at udvikle et stærkere marked, og lave deltagelsesrater er en hindring for dette mål. Det er ikke tilfældigt, at publikumsudvikling oprindeligt startede som en marketinggren, og det ses stadig af mange som en måde at sælge flere billetter på. Disse overvejelser flettes sammen med en anden, der vedrører den sociale værdi af kulturel deltagelse. Forbindelsen mellem kultur- og socialpolitik er mere tydelig end nogensinde før, foranlediget af anerkendelsen af kulturens magt som et redskab til at fremme social samhørighed, forbedre livskvaliteten og endda hjælpe helbredelsesprocesser. Debatten om deltagelse og publikumsudvikling sætter spørgsmålstegn ved, hvilken slags fordel der opnås ved kulturel praksis. På den ene side vedrører iboende virkninger forholdet til kulturelle eller kunstneriske goder i sig selv. På den anden side henviser ydre virkninger til indirekte, men håndgribelige effekter af en sådan praksis: trivsel og livskvalitet, økonomisk udvikling, socialt ansvar og integration, territorial tiltrækningskraft, individuel og samfundsmæssig indflydelse osv.

De fleste politikere omfavnede disse to dimensioner af ræsonnementet ved at skubbe på med publikumsudviklingstilgange, uden egentlig at adressere deres potentielle iboende modsætninger. I mange tilfælde kunne vi tilbyde nye tjenester eller aktiviteter for at komme i kontakt med nye målgrupper og dermed udvikle eller udvide vores marked, men det er ikke altid så ligetil. På trods af mange undersøgelser, der viser, at de største hindringer for at deltage i kulturelle aktiviteter er kulturelle og symbolske barrierer, er prissættelse stadig et problem, især når det drejer sig om de mest skrøbelige og marginaliserede dele af samfundet.

Mange kulturinstitutioners mission, i hvert fald på papiret, handler om at oprette forbindelse til alle deres lokalsamfund og fremme tilgængelighed, men for at dette kan ske, er det vigtigt at erkende, at enhver vellykket publikumsinddragelsesproces kræver, at der investeres ressourcer: mennesker, penge og tid, især når man forsøger at tackle de mere marginaliserede samfundsgrupper. Set fra en kulturel organisations synspunkt indebærer en publikumscentreret tilgang både en ændring i prioriteter og i styring af processer og måling af resultater. Det indebærer også at fordele menneskelige, symbolske og materielle

OO SET FRA EN KULTUREL
ORGANISATIONS SYNSPUNKT
INDEBÆRER EN
PUBLIKUMSCENTRERET TILGANG
BÅDE EN ÆNDRING I PRIORITETER OG
I STYRING AF PROCESSER OG
MÅLING AF RESULTATER. OO

ressourcer anderledes. Denne kendsgerning har en række konsekvenser for organisationen, dens fagfolk og for dem, der deltager.

Disse ræsonnementer er forbundet med den igangværende debat om demokratisering af kultur og kulturelt demokrati, som ligger til grund for en ny forståelse af, hvad kultur er, og hvordan den kan skabes gennem mere deltagende tilgange under hensyntagen til mangfoldigheden i dagens samfund. Kulturproduktion er resultatet af sociale og historiske lagdelinger, og det er uundgåeligt, men samtidig kan vi spørge os selv, i hvor høj grad forskellige samfundsgrupper har adgang til midler til kulturel repræsentation og selvudfoldelse. Som følge heraf kan nogle organisationer vælge at eksperimentere med en mere radikal form for deltagelse og samskabelse af kulturelle produkter, mens andre måske vælger at fortsætte med at fremme mere traditionelle kulturelle paradigmer. Samlet set kan vi håbe på et kulturelt system, der er i stand til at garantere og afbalancere alle disse perspektiver og tilgange. Det er derfor vigtigt at fastslå, at en publikumsinddragelsesproces ikke nødvendigvis indebærer, at kulturinstitutioner vedtager deltagende tilgange som et særpræg ved deres modus operandi: nogle måske, og andre vælger måske anderledes. Vi mener dog, at det er bydende nødvendigt for alle organisationer at undersøge deres forhold til de mennesker, der er omkring dem, at definere, hvad deres mål er, og hvem de vil tjene, for at blive ved med at være relevant i en moderne verden. ▀

Fondazione Fitzcarraldo er et uafhængigt center, der udfører planlægnings-, forsknings-, uddannelses- og dokumentationsaktiviteter om ledelse, økonomi og kultur-, kunst- og mediepolitik. Ovennævnte aktiviteter udføres til gavn for dem, der skaber, praktiserer, deltager, producerer, fremmer og støtter kunst og kulturer med særlig vægt på dårligt stillede sociale grupper og som sådan udelukket eller under vanskelige forhold med at få adgang til kunstnerisk praksis og brug af kulturgoder og -aktiviteter.

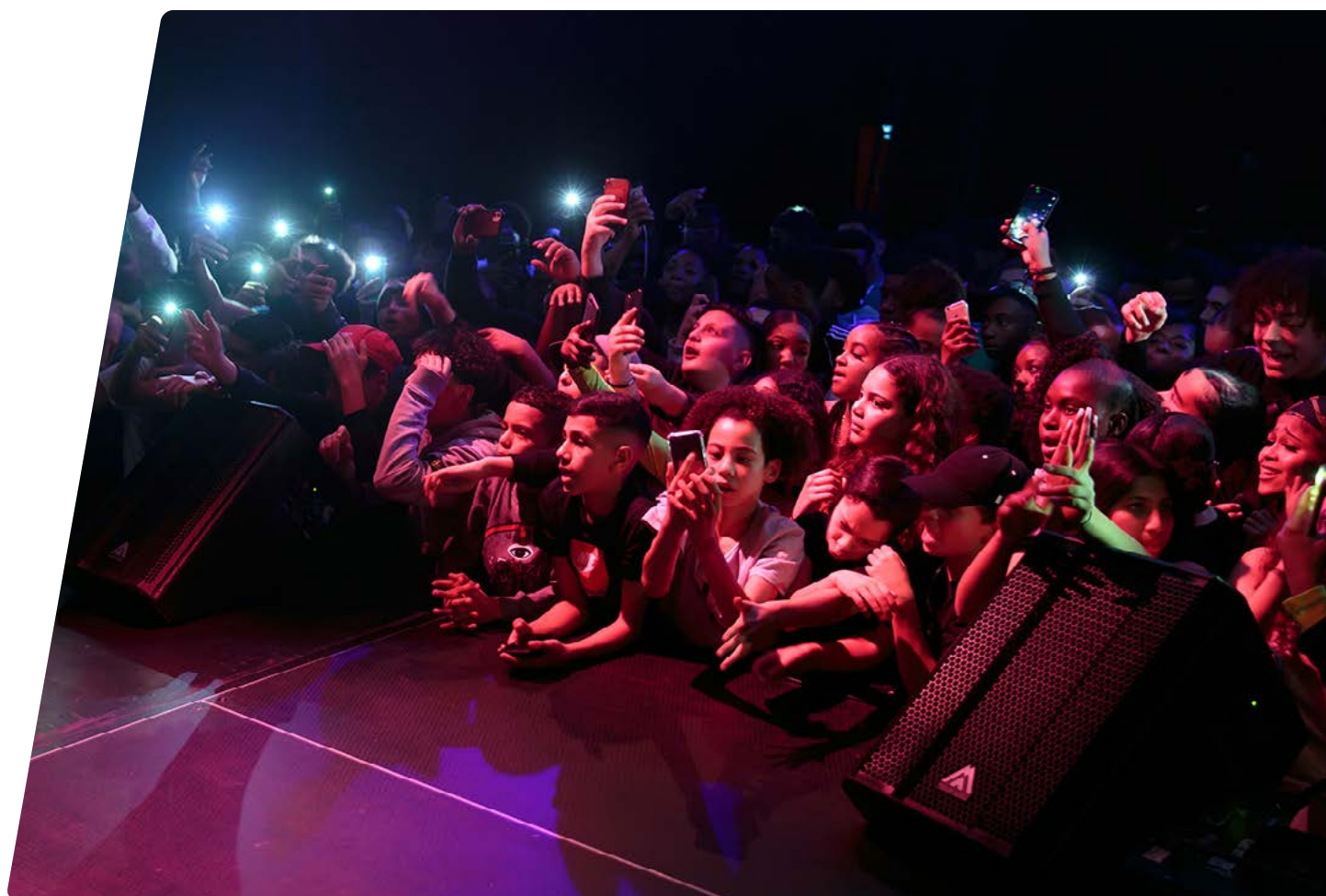
LITTERATURGENNEMGANG: BÆREDYGTIG PUBLIKUMSUDVIKLING



Sandra Trienekens
URBAN PARADOXES,
NEDERLANDENE

Hvad kan vi lære af litteraturen med hensyn til at udvikle forholdet til publikum gennem publikumsinddragelse? Med dette spørgsmål i tankerne gennemførte vi en litteraturgennemgang, hvor ca. 100 artikler blev udvalgt og gennemgået. Vi udforsker de forskellige dimensioner af publikumsudvikling og de mange mulige aktive roller for publikum og hvad det vil sige for kulturinstitutioner at arbejde med publikumsinddragelse.

Denne artikel er blevet forkortet. Original fuld version: Dr. Sandra Trienekens & Lizzy Schreijer (2019) Towards a Sustainable Audience Development. Amsterdam: Urban Paradoxes (Link nedenfor)



Argumenter for og effekt af publikumsinddragelse

Ifølge Europa-Kommissionen medfører publikumsudvikling kulturelle, sociale og økonomiske fordele. Kommissionens syn på publikumsudvikling bygger på tre hovedantagelser, som opsummeret af Kawashima (2000):

- Det liberale humanistiske ideal om kultur for alle
- Fjernelse af barrierer som nøglen til publikumsudvikling
- Kulturel deltagelse, der bidrager til problemer med social eksklusion

Disse antagelser kan også spores i kriterier, der er fastsat af finansieringsorganer over hele verden. Selv om finansieringskriterierne kan variere mellem de nationale finansieringsorganer, har denne undersøgelse identificeret fire generelle kriterier for kunststøtte: Kunstnerisk kvalitet; Publikum og bevis for efterspørgsel; Rækkevidde og adgang; Levedygtighed og markedsudvikling. Dette gælder også programmer som Creative Europe, hvor publikumsudvikling er en af prioriteterne. Europa Kommissionen har udpeget "bredere adgang til kultur" som en fælles prioritet for kulturministerier i hele Europa, en prioritet, der således styrkes yderligere af programmet Creative Europe. Derudover ser Creative Europe publikumsudvikling som en nødvendighed, fordi verden hurtigt ændrer sig: Det digitale skift, bedre uddannede befolkninger, større konkurrence om fritid, demografiske ændringer, herunder faldende og aldrende publikummer for nogle kunstformer, og presset på offentlig finansiering presser kulturinstitutioner til at innovere og tilpasse sig. Indrammet på denne måde bliver publikumsudvikling et spørgsmål om overlevelse for (nogle) kulturinstitutioner og et spørgsmål om at tage ansvar for bredere (ikke primært kunstrelaterede) politiske, sociale og endda demografiske ændringer. For en bæredygtig publikumsudvikling vil det være lige så vigtigt at forstå, hvem der ikke er dit publikum, og hvorfor de ikke deltager.

OO I ÅRENES LØB ER DEN HOLISTISKE
TILGANG BLEVET MERE DOMINERENDE I
BÅDE LITTERATUR OG PRAKSIS.
PUBLIKUMSUDVIKLING SES SOM
HOLISTISK, DVS. SOM EN KONTINUERLIGT
AKTIVT STYRET PROCES, HVOR HELE
INSTITUTIONEN ER INVOLVERET. OO

Tre dimensioner af og to tilgange til publikumsudvikling

Hvis litteraturgennemgangen viser os én ting, er det, at der ikke er nogen universel, klar definition af publikumsudvikling. Det, vi kan tyde, er forskellige dimensioner i publikumsudvikling:

- 1) Stigende eller udviklende publikum;
- 2) Diversificering af publikum; og
- 3) Videreudvikling af relationer med eksisterende publikummer.

Publikumsudvikling ses i litteraturen som bæredygtig, når disse tre dimensioner kombineres, men det, der følger, er en overflod af strategier med hensyn til disse dimensioner. Det fremgår også af litteraturnemgangen, at der er to forskellige tilgange til publikumsudvikling:

- 1) En markedsføringstilgang og
- 2) En holistisk tilgang.

I årenes løb er den holistiske tilgang blevet mere dominerende i både litteratur og praksis. Publikumsudvikling ses som holistisk, dvs. som en kontinuerligt aktivt styret proces, hvor hele institutionen er involveret.

At skabe publikumsinddragelse

Da de fleste foretrækker begrebet om inddragelse i den nuværende opfattelse af publikumsudvikling, har mange forskere analyseret forskellige programmer, der understøtter inddragelse og/eller specifikke former for inddragelse:

INDDRAGELSE VIA TEKNOLOGI

Et tilbagevendende aspekt i litteraturen om kulturinstitutioners digitale tilgange er forestillingen om det 'aktive' publikum. Walmsley (2016) foreslår for eksempel, at brugen af online medier bør være mere interaktiv med bedre værktøjer til kreative udtryk såsom interaktive digitale platforme. Sådanne platforme ville demokratisere den kritiske udveksling og fremme mere reflekteret kritik. O'Sullivan (2010) 'advarer' imidlertid om, at kulturinstitutioner bør være opmærksomme på, at forskellige målgrupper ønsker forskellige ting fra nogle gange meget ens teknologier, og at langt de fleste brugere af digitale platforme ikke aktivt poster, men kun læser.

Vlieghe et al. (2016) anser det også for afgørende, at kulturinstitutioner støtter publikums interesser ved at tillade forskellige digitale inddragelsesmuligheder, men påpeger, at institutioner også bør anerkende rationalerne for at få publikum til at deltage på online platforme eller sociale medier, såsom at dele af erfaringer, møde entusiaster, skabe identitet og anerkende og invitere til deltagelse (blandt brugere og personale).

OO DET DIGITALE SKIFT, BEDRE
UDDANNEDE BEFOLKNINGER, STØRRE
KONKURRENCE OM FRITID,
DEMOGRAFISKE ÆNDRINGER,
HERUNDER FALDENDE OG ALDRENDE
PUBLIKUMMER FOR NOGLE
KUNSTFORMER, OG PRESSET PÅ
OFFENTLIG FINANSIERING PRESSER
KULTURINSTITUTIONER TIL AT
INNOVERE OG TILPASSE SIG. OO

På den ene side identificerer forskere således chancer for digitalt inddragelse, da det ville lette kontekstualisering og kognitiv afkodning af den kunstneriske kontekst og demokratisere kritisk udveksling. Som sådan kunne det også være et instrument til at nedbryde barrierer for adgang. På den anden side påpeger undersøgelser den begrænsede brug af digitalt inddragelse til dato.

OO EN RELATION UDVIDER EN PERSONS IDENTITET VED AT GØRE DET MULIGT FOR HAM ELLER HENDE AT TILHØRE INSTITUTIONEN OG FÆLLESSKABET OMKRING DEN. UDØVER EN 'FØLELSE AF TILHØRSFORHOLD' KAN ET SÅDANT FÆLLESSKAB GIVE FOLK MULIGHED FOR AT DELE DERES OPLEVELSER OG TANKER MED ANDRE, HVILKET GØR DET IGEN MER MENINGSFULDT. OO

DELTAGENDE INDDRAGELSE

Litteraturen udtrykker også en stærk tro på, at hindringer for adgang kan fjernes gennem ægte, aktiv deltagelse. De tre udtryk, der ofte forekommer i litteraturen i denne sammenhæng, er: inddragelse, deltagelse og fællesskab. Uanset hvilken terminologi de forskellige forskere bruger, er der enighed om, at for at fremme langsigtet kulturel deltagelse blandt ikke-brugere, bør publikums rolle skifte fra at være 'passive tilskuere' til 'aktive deltagere'. For eksempel fandt Walmsley & Franks (2011, s.12), at succesrige kulturinstitutioner omfavner muligheden for at arbejde med deres publikum på mange organisatoriske niveauer ved at tilbyde forskellige former for inddragelse.

To nøgleelementer i denne proces med at etablere relationer, som vi fandt i litteraturen, er mulighed for at kunne identificere sig og gensidig tillid. For at muliggøre det første skal kulturinstitutioner tilbyde publikum en stemme, muliggøre forskellige former for deltagelse og tilpasse kommunikationen. Det vil sige, at ved at få en stemme, kan publikum føle sig mere forbundet med institutionen. En relation udvider en persons identitet ved at gøre det muligt for ham eller hende at tilhøre institutionen og fællesskabet omkring den. Udover en 'følelse af tilhørsforhold' kan et sådant fællesskab give folk mulighed for at dele deres oplevelser og tanker med andre, hvilket gør det igen mere meningsfuldt.

Mange mulige aktive roller for publikum

Tre typer deltagelse skiller sig ud i litteraturen:

- 1) Publikums deltagelse i og omkring kunstneriske produktioner eller processer;
- 2) Publikums deltagelse på organisationsniveau og
- 3) Publikums deltagelse gennem medlemskaber eller økonomiske relationer



00 GENNEM
PARTNERSKABER FÅR
KULTURINSTITUTIONER
ADGANG TIL NYE OG
BREDERE MÅLGRUPPER. 00

For det første er der en række former for publikumsdeltagelse i og omkring kunstneriske produktioner eller processer. Formålet med sådanne programmer er ifølge Lipps (2015) at opbygge fælles ejerskab, deltagelse og et forhold til og støtte til institutionen, dens programmer og dens ansatte. Ud over publikumsinddragelse ville kvalitetspublikumsoplevelser være nøglen til at opnå dette. En etableret og bredt accepteret form er deltagelse i uddannelsesaktiviteter. Det drejer sig primært om aktiviteter ud over det kunstneriske kerneprodukt for at udvide publikums oplevelse og nå ud til andre, ofte unge, publikummer. Tænk for eksempel på workshops eller interaktive pre- eller eftertertalks, som næsten alle kulturinstitutioner allerede gør. Samskabelse tiltrækker et meget nichepublikum af videbegærlige og risikovillige, derfor fastholder Walmsley (2013, s.10), at institutioner, der stræber efter at øge loyaliteten gennem denne type aktiv deltagelse, skal være opmærksomme på, at de kan være fremmedgørende for mennesker, der foretrækker at overlade produktionen af kunst til kunstnere.

For det andet er der en række former for publikumsdeltagelse på det organisatoriske niveau. Disse varierer fra mere løsrevne til meget engagerende former. En let version af denne type deltagelse er høringsprocesser, for eksempel i publikumsanalyser, der har til formål at indsamle oplysninger om publikums oplevelse. En mere aktiv form for deltagelse er i paneler eller interessentmøder med repræsentanter for publikumssegmenter, som kulturinstitutionen gerne vil nå ud til. Disse (kuratoriske) paneler tilbyder fx programforslag og/eller reflekterer over udkast til programmet. Dette ses som et middel til at diversificere publikum. Kulturinstitutioner kan også øge diversificering gennem ambassadørprogrammer - en aktuel tendens til at opbygge netværk inden for kunst og kultur. Mere radikale former for inddragelse af mennesker på organisationsniveau er midlertidige "take-overs". En anden aktiv støttende rolle er frivilligt arbejde - i det virkelige liv eller virtuelt (fx Cravens 2000). Frivilligt arbejde i den samlede drift af kulturinstitutionen vil give folk en "insider"-følelse.

En tredje streng er publikumsdeltagelse gennem medlemskaber eller økonomiske relationer. En sådan relation fremmes gennem medlemsprogrammer. Dette kan være medlemskaber eller venneprogrammer relateret til en bestemt kulturinstitution samt til et konsortium af sådanne organisationer. Et andet - dobbelt - incitament kommer fra crowdfunding. Ud over økonomisk støtte gør crowdfunding det muligt for institutionen at inddrage publikum i realiseringen af events, hvilket kan give dem en følelse af medejerskab. Crowdfunding

OO EN BÆREDYGTIG
PUBLIKUMSUDVIKLING KRÆVER, AT
HELE INSTITUTIONEN ER INVOLVERET.
UD OVER EN SÅDAN HOLISTISK
TILGANG ER ANDRE (INDBYRDES
FORBUNDNE) KONSEKVENSER FOR
KULTURINSTITUTIONER, VI FANDT I
LITTERATUREN: DELING AF MAGT,
STÆRKT LEDERSKAB OG
PARTNERSKABER. OO

er imidlertid en krævende proces, og ekstern ekspertise og partnerskaber er ofte en forudsætning for succes.

Implikationer af publikumsinddragelse for kulturinstitutioner

Flere af undersøgelserne om en bæredygtig publikumsudvikling i vores litteraturgennemgang peger på, at effektiv publikumsinddragelse kræver visse holdninger og handlinger fra kulturinstitutionernes side. Det tager tid og kan ikke ske af sig selv. En bæredygtig publikumsudvikling kræver, at hele institutionen er involveret. Ud over en sådan holistisk tilgang er andre (indbyrdes forbundne) konsekvenser for kulturinstitutioner, vi fandt i litteraturen: Deling af magt, stærkt lederskab og partnerskaber.

En holistisk tilgang

Ifølge Sidford og Hinand (2014) er succesen med publikumsinddragelse afhængig af et helhjertet og institutionelt inddragelse, og denne inddragelse skal være tydelig i alle aspekter af institutionens drift. Mange forskere er enige om, at marketing, uddannelse og programmering er de mest oplagte afdelinger, der er involveret i publikumsudvikling, men fastholder, at publikumsinddragelse skal integreres i alle afdelinger (fx Brown & Ratzkin, 2011; Fiaccarini et al., 2016; Europa-Kommissionen, 2012). Derudover fastholder Cogman (2013), at kulturinstitutioner i den holistiske tilgang bør engagere ekstern ekspertise ved at udpege en publikumsudviklingschef og/eller ved at samarbejde med partnere.

Lederskab

Litteraturgennemgangen viste, at det kræver tillidsfuldt lederskab at ændre en organisationskultur og bringe publikumsinddragelse ind i den organisatoriske kerne. Gode ledere rekrutterer og vælger et mangfoldigt personale og forsøger ikke at lede forandringen alene. I stedet for at styre forandring, siger Fiaccarini et al. (2016), må kulturledere skabe et klima, hvor forandring kan forekomme: Lederen skal påtage sig rollen som 'forandringsagent'.

Deling af magten

Publikumsinddragelse indebærer desuden, at magten deles mellem kulturinstitutionen, kunstnere og publikum, fx i samskabelse eller partipatorisk beslutningstagning (med nogle få udvalgte). Janco-

DA NOGLE I INSTITUTIONEN KAN OPLEVE MAGTDELING SOM TRUENDE ELLER VÆRE TILBAGEHOLDENDE MED AT HÅNDTERE VISSE KRAV FRA PUBLIKUM, KRÆVER DET GOD LEDELSE OG KAPACITETSOPBYGNING BLANDT MEDARBEJDERE OG KUNSTNERE.

vich (2015) siger, at dette er mest effektivt, når folk virkelig ønsker at ændre magtforholdene i institutionen og forventer, at resultaterne er forskellige fra det, de er vant til. Da nogle i institutionen kan opleve magtdeling som truende eller være tilbageholdende med at håndtere visse krav fra publikum, kræver det god ledelse og kapacitetsopbygning blandt medarbejdere og kunstnere. Institutionens tillid og støtte til det aktivt engagerede publikum - hvilket giver ægte frihed i programmering og giver dem mulighed for at begå fejl - vil øge deltagernes tillid og færdigheder, hvilket igen vil komme til gavn for institutionen.

Partnerskaber

Mange forskere ser således samarbejde som nøglen til en bæredygtig publikumsudvikling (fx Bollo et al., 2017; København, 2013; Europa-Kommissionen, 2012; Fiaccarini et al. 2016). Ifølge fx Borwick (2012) og Brown and Ratzkin (2011) bør kulturinstitutioner samarbejde med partnere på tværs af fagligheder og sektorer samt med fx lokale virksomheder for at opbygge fællesskaber (snarere end publikum). Med andre ord bør partnere ses som samarbejdspartnere, der bringer eksternt, komplementær ekspertise ind, ikke som konkurrenter. Gennem partnerskaber får kulturinstitutioner adgang til nye og bredere målgrupper. Som vi har set, kan partnerskaber fjerne sociale barrierer for inddragelse, da det nye publikum er bekendt med og stoler på partnerinstitutionen. Hayes og Slater (2002) tilføjer, at partnere bedre forstår (har et holistisk billede af) målgruppens adfærd, liv og interesser. Tværfaglige strategiske partnerskaber og samarbejde med andre institutioner enten i samme sektor eller på tværs af sektorer vil med al sandsynlighed være et vigtigt element i fremtiden. 



Den fulde artikel
kan læses her

REFERENCER:

- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). Audience Development. How to Place the Audience at the Centre of Cultural Organizations, Brussels: European Commission–Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.
- Borwick, D. 2012. Building Communities Not Audiences. Winston-Salem, NC: Arts Engaged.
- Brown, A. S., & Ratzkin, R. (2011). Making Sense of Audience Engagement: A Critical Assessment of Efforts by Nonprofit Arts Organizations to Engage Audiences and Visitors in Deeper and More Impactful Arts Experiences. San Francisco: The San Francisco Foundation.
- Cogman, L. (2013). The Audience Development Toolkit. Retrieved from: <http://www.culturehive.co.uk/resources/audience-development-toolkit/>
- Cravens, J. (2000). 'Virtual Volunteering: Online Volunteers Providing Assistance to Human Service Agencies.' Journal of Technology in Human Services, 17(2-3), 119-136. Sidford og Hinand (2014)
- European Commission (2012). European Audience: 2020 and Beyond. Conference Conclusions.
- Fiaccarini, G., Gariboldi, A., & Righolt, N. (2016). Steps Towards a Good Audience Practice. Follow the Learnings of the ADESTE Project.
- Hayes, D., & Slater, A. (2002). "Rethinking the Missionary Position" - The Quest for Sustainable Audience Development Strategies.' Managing Leisure, 7(1), 1-17.
- Jancovich, L. (2015). 'Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making.' International Journal of Arts Management, 18(1), 14-28.
- Kawashima, N. (2000). Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: A Study into Audience Development in Policy and Practice. Centre for Cultural Policy Studies: University of Warwick.
- O'Sullivan, T. (2010). 'Dangling Conversations: Web-Forum Use by a Symphony Orchestra's Audience Members.' Journal of Marketing Management, 26(7-8), 656-670.
- Vlieghe, J., Muls, J., & Rutten, K. (2016). 'Everybody Reads: Reader Engagement with Literature in Social Media Environments.' Poetics, 54, 25-37.
- Walmsley, B. & Franks, A. (2011). The Audience Experience: Changing Roles And Relationships. Author produced version retrieved from: <http://eprints.whiterose.ac.uk/79377/>

Sandra Trienekens er humangeograf (MA) og kunstsociolog (ph.d.). I 2004 grundlagde hun forskningsbureauet Urban Paradoxes, der er specialiseret i forskning i krydsfeltet mellem kunst og samfund. Tilbagevendende temaer er kulturel deltagelse, kunstuddannelse, medborgerskab, mangfoldighed og inklusion og kunstens sociale indvirkning. Trienekens har haft stillinger ved universiteter i Nederlandene og i England. Fra 2007 til 2011 var hun professor i 'Citizenship and Cultural Dynamics' ved Amsterdam University of Applied Science.

IKKE BARE ET UDSTILLINGSRUM



Linda Nylind

Kunstner: Lee Bul, Kunstværk: Willing To Be Vulnerable, 2015–2016,



Joel Wolter

Enhedschef Kommunikation
& Marketing
GÖTEBORGS MUSEER OG
KUNSTHAL

I Göteborg har man valgt, at 3 af byens 5 museer, Göteborgs Konstmuseum, Göteborgs Konsthall og Rhösska Museet skal arbejde med procesværktøjet ACED - *Audience Centered Experience Design* samtidig i deres mission om at arbejde med målgrupper. Connecting Audiences har taget en snak med en af de ansvarshavende, nemlig kommunikationschef Joel Wolter, om baggrunden for det målgruppearbejde og hvordan processen har set ud og om vigtigheden af at arbejde med sit publikum.

Joel: Vi arbejder med publikum og med brugere. Det er jo publikum som skal komme og lægge deres tid og deres penge på at besøge os, og vi er i konkurrence med alt andet, man kan gøre. Den teknologiske udvikling er et eksempel på konkurrencen, som er helt enorm nu, om menneskers tid. Dertil er det sådan, at vi for en stor del er selvfinansierede. Hvor et museum førhen ikke var så afhængige af indtægter, så er den del blevet forøget, og fremadrettet er prognosen, at krav til egenfinansiering bliver endnu større, hvilket leder til, at vi må blive endnu mere attraktive for publikum.

Vi er eksperter på vores område, vi sidder på mængder af kundskab, vi forvalter kunst og kultur, vi ved så meget om det, og vi laver en rigtig god formidling i vores udstillinger, men ved folk det? Er der en relation til alt det som foregår ude i verden? Det er her behovet kommer ind for at forblive relevante og tale med publikum om de ting og om den måde, formidlingen foregår på. Vi kommer hele tiden tilbage til det med behov. At publikum har et behov, både fysiske og sociale behov ikke mindst. Vi er nødt til at fokusere på helhedsoplevelsen. Det er ikke bare et udstillingsrum.

CA: Hvem er involveret i det arbejde i organisationen, er det primært lederne eller hele organisationen?

Joel: Det er hele organisationen i forskellige udstrækninger. Alle var ikke med i alle dele af processen, men imens den kørte, kunne alle komme med deres tanker og idéer, og det er blevet præsenteret for alle, så alle har været involveret på forskellige måder. Man kan ikke bare sige, at "nu er vi her" og tro, at folk lytter. Der er alle mulige kundskaber og indfaldsvinkler, som skal være en del af processen. Vi er fem forskellige institutioner. Kunsthallen var dem, der satte gang i arbejdet med at få formuleret en varemærkestrategi og et målgruppearbejde først, og det var i 2018, og siden har vi bredt det ud til alle 5 organisationer. Den seneste institution til at formulere en varemærkestrategi var kunstmuseet, og den proces har vi klaret på et år.

OO DET KOMMER HELE TIDEN TILBAGE TIL DET MED BEHOV. AT PUBLIKUM HAR ET BEHOV, BÅDE FYSISKE OG SOCIALE BEHOV IKKE MINDST. OO

CA: I har startet en samtale med en institution, så har I foldet den ud til de andre, fordi de er en del af den samme kommunale struktur. Men det her med at tale om hvor man er og ens institutionelle identitet må være en samtale I har haft ganske længe?

Joel: Ja det har vi absolut. Der har ikke været nogen diskussion om vi skulle gøre det, men snarere hvordan. Det er jo også et strategisk

værktøj til at udvikle en kompleks virksomhed som et museum, så det var meget efterspurgt. Lige præcis det her med publikumsudvikling gør, at man vender alle sten, man finder alle elefanterne i rummet, og man bliver opmærksom på en kultur eller praksis, som måske findes, men som ikke er skrevet ned noget sted. Jeg synes selv, at når man arbejder med folk er det i selve processen, at det sker, så det er en super vigtig samtale at have om, hvem vi gerne vil være i verden, og hvordan ser publikum på det, som vi siger at vi gør, og hvad behøver de for at kunne tage del af det? Det er en naturlig følge af, at forsøge at se alting i en sammenhæng.

00 GÖTEBORG ER EN SEGREGERET BY
SOM SÅDAN, DER ER MANGE
FORSKELLIGE BYDELE MED FORSKELLIGE
SOCIOØKONOMISKE FORUDSÆTNINGER
OG HVORDAN MAN TAGER TIL
KULTUROPLEVELSER. 00

CA: Så I valgte at løfte blikket og kigge mere på målgruppearbejdet, hvordan valgte I at sætte det i gang?

Joel: Dels kan man sige, at alle museerne har tænkt på at arbejde med målgrupper på forskellige måder, men ofte er det mig, som arbejder med kommunikation og markedsføring, der har målgruppefokus, når produkterne er klare. Til det siger jeg, at så bliver det jo ikke så målgruppetilpasset, som man kunne have håbet, siden man forsøger at præsentere et færdigt produkt til vores målgrupper. Sidenhen har man på udstillingssiden arbejdet rigtig meget med at tænke målgrupper på forskellige måder, men det er altid en ny situation, så man skal begynde forfra hele tiden. Vi vil gerne have det ind som en mere struktureret måde at arbejde på - et værktøj - som vi kan anvende hele vejen rundt fra det første planlægningsstadium over udstillingsproduktion og programvirksomhed til kommunikation for at få en meget mere lige oplevelse, eller hvad man skal kalde det. I den proces skal vi helt sikkert blive bedre til at forstå vores publikums forskellige behov for at kunne se en helhed frem for en masse forskellige deløsninger som samspiller på mere eller mindre fornuftig vis med hinanden.

CA: Ligger der en slags demokratitankegang bag om det?

Joel: Det kan man godt sige. Vi forvalter et antal skattepenge, som vi laver virksomhed for, selvom vi også selvfinansierer i vældig høj grad, så er vi en del af kommunen. Der synes jeg, at vi har et stort ansvar for at skabe en type af oplevelser, som så mange som muligt skal kunne tage del i - om det er kunstoplevelser eller noget andet, så er vi også sociale pladser for mødet med brugerne. Vi skal være tilgængelige for folk.

00 VI ER NØDT TIL AT
FOKUSERE PÅ
HELHEDSOPLEVELSEN. DET
ER IKKE BARE ET
UDSTILLINGSRUM. 00



CA: I begyndte at arbejde med *ACED - Audience Centered Experience Design* i stedet for bare at gå til den første den bedste værktøjs-samling for netop at iværksætte endnu et procesforløb, som handler om en organisationsbred forandring. Hvordan kom I frem til, at det var det, I skulle gøre?

Joel: I vores branche er der mange forskellige etablerede værktøjer, hvor man arbejder med målgrupper og publikum, så der findes forskellige muligheder at tilgå, men for mig er det vigtigt, at der findes en forståelse for, hvem vi er. Vi er ikke en kommerciel virksomhed, vi sælger ikke biler, vi har også et enormt højt betroet kapital, som vi må værne om. *Audience Centered Experience Design* grunder sig i undersøgelser fra branchen, så den er rigtig god til at navigere i netop vores specifikke virkelighed. Vi ved meget om vores publikum, hvor vi møder dem, og hvor de er fra, fra publikumsundersøgelser, og vi har en stærk lokal forankring. Göteborg er en segregeret by som sådan, der er mange forskellige bydele med forskellige socioøkonomiske forudsætninger og hvordan man bruger og tager til kulturoplevelser. Jeg synes, at vi er nødt til også at tænke andre faktorer ind, end bare hvilken mennesketype man er, og det leder frem til, at når man taler om *Audience Centered Experience Design*-processen, så er det godt, at vi skal tale om personaer. Det var egentlig min tanke. Det er også positivt, at vi kan tale bredt og vi kan tale dybt om individer og fysiske forudsætninger og alt hvad det kan handle om. *ACED* har en forskningsbaggrund ud fra vores branche i Europa, og jo mere vi kigger på det og præsenterer det for kolleger i organisationen så synes alle, at det virker godt.

CA: *Audience Centered Experience Design* er et temmeligt langstrakt forløb, og den er ganske krævende. Den stiller store krav til at man arbejder organisationsbredt, at der er en bred repræsentation i workshoppene, og at man investerer tid mellem workshoppene. Hvordan har det været?

Joel: Jeg oplever, at selve processen virker gennemtænkt. Det er en proces, som kan appliceres på forskellige brancher, for det er en fleksibel model. Det var udfordrende, at vi gjorde det i tre parallelle processer på de tre museer, hvilket skabte lidt forvirring, men jeg synes, processen er rigtig god. Noget jeg synes var ekstra godt, var alle de her mindre del-værktøjer, som var så enkle og hurtige at arbejde med, at det ikke handler om at sidde i flere dage, uger og måneder, det var hurtigt og konkret

OO DET VAR UDFORDRENDE, AT VI
GJORDE DET I TRE PARALLELLE
PROCESSER, HVILKET SKABTE LIDT
FORVIRRING, MEN JEG SYNES,
PROCESSEN ER RIGTIG GOD. OO

med input. Det tager vi med os videre, så vi kan bygge ovenpå. Det svære er at finde tid til alt det, som skal foregå på egen hånd imellem workshoppene. Med respekt for de tre institutioner, som har ganske lidt personale, og som er temmelig komplekse virksomheder, så forstår jeg, at der måske ikke findes den tid, men der synes jeg godt, vi kunne have gjort mere. Man skulle have talt med endnu flere og undersøgt de her personaer, og om antagelserne holder. Men som sagt er vi også først lige begyndt. Det er en proces, og nu har vi værktøjet, så nu kan vi bare arbejde videre med det..

CA: Hvad er de næste skridt, som I skal tage nu?

Joel: Hver af de deltagende institutioner har virkelig sat gang i arbejdet med det, og projekterne vokser. Det er en god idé, at vi nu skærper projekterne, at vi netop fokuserer på udstillingsproduktion, så de får publikumsaspektet ind i hele processen, når man arbejder frem mod en udstilling. Min rolle bliver at forsøge at støtte dem og hjælpe med de her værktøjer. Måske får vi lavet et slags forum eller struktur, hvor de kan arbejde på det, så vi ikke taber det. Det er udmattende at arbejde på flere forskellige processer, men samtidig er det en styrke for at vi kan se best practice hele tiden. Det er en stor styrke at kunne arbejde på tværs i vores virksomheder, så vi fortsætter med at implementere det her de næste år, og vi har udstillinger, som åbner nu, hvor vi har fokus på nogle af de her personaer, vi har taget frem.

To bieffekter, som kom ud af processen, det var dels at det blev en krydsbefrugtning gennem hver institution, at man udfordrede grænserne i nye konstellationer, hvilket var enormt godt og bidrog til en skøn stemning i institutionerne. Det kan ellers let blive lidt opdelt og hierarkisk, men her var alle med og deltog. Det var enormt positivt. Det andet var, at konsulenten fra CKI (red.), som arbejder med mange andre institutioner, havde en masse spændende eksempler hele tiden fra andre steder rundt om i verden. Det var virkelig et højdepunkt at høre, hvordan andre gør det, og hvad der virker for dem. 

Joel Wolte har været enhedschef for kommunikation og marketing på Göteborgs Konstmuseer och Konsthall siden 2019. Før da har han været ansat ved Stora Teatern og Världskulturmuseet i Göteborg.

FROM BILBAO WITH LOVE

TØR DU?



I denne klummeserie inviterer vi udenlandske kulturaktører til at reflektere over vores emner. Her er det Macarena Cuenca-Amiga fra Bilbao, der skriver om glæderne og udfordringerne ved at ændre sin organisation til at have publikum i centrum. Det er en stor beslutning, og det kræver omtanke.



**Macarena
Cuenca-Amigo**
DEUSTO UNIVERSITET,
BILBAO

Beslutningen om at placere publikum i hjertet af din kulturelle organisation er en stor beslutning. Faktisk er det en strategisk beslutning, der udløser organisatoriske og selvfølgelig operationelle beslutninger. I betragtning af at ledere typisk altid løber om kap med tiden og bruger det meste af deres tid på operationelle beslutninger - de daglige aktiviteter for at holde organisationen kørende - er publikumsudvikling en udfordring, hvis den skal tages alvorligt.

Fra Deusto Universitetet og inden for rammerne af europæiske projekter om publikumsudvikling som ADESTE, CONNECT og ADESTE+ har vi hjulpet kulturudøvere med at tage denne rejse gennem forskellige slags uddannelsesprogrammer. Deltagelse i et uddannelsesprogram hjælper kulturledere med at komme ud af deres daglige rutiner, hvilket giver dem plads til at stoppe op, træde tilbage og reflektere over deres organisation i samarbejde med deres holdkammerater, som er jævnaldrende, der arbejder i forskellige organisationer. En gruppes mangfoldighed gavner kreativiteten og åbner folks sind, skaber en følelse af et *safe room for unsafe ideas* og motiverer deltagerne til at stille en diagnose af deres organisation samt designe en drømmefremtid for den med hensyn til publikumsudvikling.

Problemerne opstår normalt, når hver enkelt skal vende tilbage til deres egen organisation og faktisk gennemføre planen. I det første program, vi gennemførte, lykkedes det kun en lille procentdel af deltagerne - de, der havde tilstrækkelig indflydelse i deres organisationer - at gennemføre deres publikumsudviklingsplan. Resten stødte på for mange barrierer, som de ikke kunne overvinde. Dette bekræftede vores oprindelige idé om, at en vigtig del af publikumsudviklingen var organisationsudvikling og organisationsændringer. Med andre ord handler det ikke kun om at gøre nye ting, men også om at gøre tingene på en ny måde.

OO MED ANDRE ORD HANDLER
DET IKKE KUN OM AT GØRE NYE
TING, MEN OGSÅ OM AT GØRE
TINGENE PÅ EN NY MÅDE. OO

At optage en publikumscentreret tilgang kræver på den ene side et stærkt engagement fra den øverste ledelse, og på den anden side kræver det også, at man ændrer nogle organisatoriske dynamikker. På dette punkt kan organisationsteorier hjælpe os med at visualisere vejen til at gå fra en traditionel bureaukratisk organisation til en mere organisk, hvor publikum er placeret i centrum. Denne organisatoriske rejse handler om at bryde barrierer på tværs af organisationen - horizontale barrierer, der adskiller arbejdet i hver afdeling samt vertikale barrierer. Det handler om at fremme samarbejde gennem tværgående teams, der udnytter synergierne ved at arbejde sammen. Det handler



00 DENNE ORGANISATORISKE REJSE
HANDLER OM AT BRYDE BARRIERER PÅ
TVÆRS AF ORGANISATIONEN -
HORIZONTAL BARRIERER, DER
ADSKILLER ARBEJDET I HVER AFDELING
SAMT VERTIKALE BARRIERER. 00

også om at styrke disse teams ved at decentralisere beslutningstagningen. Det handler om at skabe nye koordineringsmekanismer, som kan være så enkle som at planlægge et ugentligt mandagsmøde for at debriefe om, hvordan hver afdelings arbejde har påvirket publikumsoplevelsen af aktiviteterne fra ugen før. Det handler om at involvere publikum, når det er muligt, for at få feedback på vores handlinger. Det handler om læring og agile organisationer.

I forbindelse med alt det ovenstående udviklede ADESTE+ konsortiet ACED-metoden, som er forkortelsen for Audience Centred Experience Design. Denne metode foreslår en vej mod publikumsudvikling under hensyntagen til både publikumsdimensionen og dimensionen af organisatoriske ændringer. Baseret på designtænkning tilbyder den klare retningslinjer for de organisationer, der er villige til at placere publikum i centrum af deres organisationer.

Tør du? 

ØØ PÅ DETTE PUNKT KAN ORGANISATIONSTEORIER HJÆLPE OS MED AT VISUALISERE VEJEN TIL AT GÅ FRA EN TRADITIONEL BUREAUKRATISK ORGANISATION TIL EN MERE ORGANISK, HVOR PUBLIKUM ER PLACERET I CENTRUM. ØØ

Macarena Cuenca har en ph.d. i fritid og menneskelig udvikling. Hun er lektor ved Deusto Business School og forsker ved Institute of Leisure Studies ved University of Deusto (Bilbao, Spanien). Hendes hovedforskningslinje er kulturel publikumsudvikling, det emne, som hun forberedte sin doktorafhandling om. Hun underviser på postgraduate niveau på forskellige universiteter og har ledet og deltaget i flere konkurrencedygtige europæiske og indenlandske forskningsprojekter. Kontakt: macarena.cuenca@deusto.es.

MØD DIREKTØREN

DINA VESTER FEILBERG: DEN FRIE GÅR HELT IND I HJERTET PÅ FOLK



Dina Vester Feilberg
Direktør
DEN FRIE
UDSTILLINGSBYGNING



Den Frie Udstillingsbygning er en kunsthall, hvis *raison d'être* er at lave udstillinger. Oprindeligt har stedet været kunstnerdrevet, og alle udstillinger har på den ene eller den anden måde været udvalgt af kunstnere. Hvad betyder det for et sted som Den Frie at begynde at arbejde publikumsfokuseret og inddrage publikumsudvikling som et fast greb i organisationen? Det har vi snakket med Dina Vester Feilberg om, og hende kan du møde her.

Dina: Jeg vil tage dig tilbage til 1891, hvor den første kunstner-sammenslutning blev etableret. Det var en samling af progressive kunstnere, der så sig selv i opposition til Charlottenborg. På det tidspunkt var det sådan, at man som kunstner kun havde meget få udstillingsmuligheder. Dengang sad professorerne på Charlottenborg tungt på beslutningen om, hvem der skulle vise noget, og hvem der ikke skulle. Med udgangspunkt i *Salon de Refusés og Secessione* i Wien skabte en gruppe progressive kunstnere sammenlutningen Den Frie Udstilling og lejede sig ind hos Kleis på Vesterbrogade og havde en udstilling der, som blev en kæmpe skandale-succes. Der kom 20.000 besøgende på den udstilling, der bare varede et par uger. Den entréindtægt blev fundamentet for den bygning, vi sidder i dag. Det var fra starten kunstnernes fællesskab, og den grundlæggende idé, at man er stærkere sammen end alene, der drev værket. Den Frie kan siges at være kunstens svar på andelsbevægelsen. Bygningen var fra starten af ejet af kunstnerne i Den Frie udstilling, og det er den fortsat i den dag i dag. Vi er dog organiseret således, at den daglige drift og strategi hører under Den Frie Udstillings bestyrelse, hvor Den Frie Udstillings bestyrelse har udpegningsret, men ikke flertal. Det er også den organisering der gør, at vi har mulighed for at være på finansloven, hvad vi kom fra d. 1. januar 2022 efter 130 års kamp for det.

Astrid: Hvad er det så for nogle mennesker, der kommer og ser denne her kunst? Hvem er jeres publikum?

Dina: Det er en meget bred og divers gruppe. Jeg plejer at komme med et godt eksempel: Vi havde en udstilling med en ung kunstnergruppe, der hedder YEARS, og i den udstillingsperiode var der 19 solgte seniorerbilletter. Efterfølgende solgte vi billetter for, jeg tror det var omkring for 35.000 til seniorer. Det siger noget om, at vores publikummer ikke nødvendigvis er trofaste over for Den Frie - som publikum på Den Frie kommer du ikke automatisk til alle udstillingerne - men du kommer til dem, der betyder noget for dig. Den viden har vi taget udgangspunkt i, i vores arbejde med publikumsudvikling. Der er en masse interessante elementer i det. Blandt andet kan vi konkludere, at ret forskellige grupper føler sig knyttet til Den Frie, og kan godt lide det, Den Frie giver dem. Kunne vi, ved at vide noget mere om dem, få dem til at komme til nogle af de andre udstillinger og forbinde sig til Den Frie på andre måder? Der er en grundlæggende oplevelse af, at folk har

OO DET VAR FRA STARTEN
KUNSTNERNES FÆLLESSKAB, OG DEN
GRUNDLÆGGENDE IDÉ, AT MAN ER
STÆRKERE SAMMEN END ALENE, DER
DREV VÆRKET. DEN FRIE KAN SIGES AT
VÆRE KUNSTENS SVAR PÅ
ANDELSBEVÆGELSEN. OO

et meget personligt forhold til Den Frie. Vi hører tit historier som 'Jeg var på den første date med min mand her' eller 'Jeg blev altid hevet med her som barn, når min far hængte op, eller min mor udstillede'. Der bliver følt meget i forhold til Den Frie. Det skal vi arbejde med, det er et godt materiale at have.

Astrid: Ja, og det har I faktisk også fået nogle midler til. Vil du ikke fortælle, hvad det er for nogle midler I har fået, og hvad det er for en process, der er sat i gang?

Dina: Vi har fået midler fra Det Obelske Familiefond. Vi ansøgte dem om en større bevilling til vores udstillingsserier over en treårig periode. Vores udgangspunkt for ansøgningen var at fundamentet var i orden. Vi er ikke så nysgerrige på at eksperimentere helt vildt meget med vores udstillingsstrategi, for vi har lige været igennem en proces på andre tre år, hvor vi har eksperimenteret med en række formater og derfor har en solid viden om, hvad der fungerer på Den Frie. Vi har eksperimenteret på det indholdsmæssige plan og fundet ud af, hvilke veje, vi kan gå for at være troværdige som institution og være forankrede i vores historiske udgangspunkt, men selvfølgelig altid have en samtidig optik på alt hvad vi gør. Vores fokus er på at udfolde vores *raison d'être*, netop det at lave udstillinger, og arbejde med mødet mellem kunsten og publikum, og det vil vi gerne gøre rigtig godt.

OO DER BLIVER FØLT MEGET I FORHOLD TIL DEN FRIE. DET SKAL VI ARBEJDE MED, DET ER ET GODT MATERIALE AT HAVE. OO

Det Obelske Familiefond vendte tilbage til os og sagde, at de ville gerne støtte os i den proces, og de så et potentiale hos os for at arbejde mere målrettet med evaluering. Det så vi som en gave! Det at få folk, der er vant til at evaluere tæt på, til at se, hvordan vi arbejder og give sparring inden for et område, som er relativt nyt for os, så vi som en gave. Vi er vant til at lave udstillinger og skabe et møde mellem udstillinger og gæster, men at have refleksionen i forhold til publikumsudvikling er ikke noget, vi var vant til at have på et mere udfoldet plan. Vi havde været i proces sammen med CKI i forhold til projektet ADESTE+ og var meget inspirerede af den måde at arbejde med personaer på. Pluss er med som evalueringskonsulent på projektet, og det er en enorm sikkerhed for os at have så kompetente sparringspartnere.

Det er enormt svært, når man taler om formidling ikke bare at tale om sin egen idiosynkratiske idéer. Vi skal væk fra at tage beslutninger ud fra, hvad vi synes er godt, og i stedet tage beslutninger i forhold til at nå publikum på et oplyst grundlag.



00 UDS STILLINGEN HAR
FORMÅET AT TILTRÆKKE ET
MEGET BREDT OG DIVERST
PUBLIKUM, DE STORT SET ALLE
SAMMEN GÅET UD MED ET SMIL
OG HAR FÅET NOGET MED. 00

Astrid: I har sat gang i en 3-årig proces, og nu er I knap et år inde i processen. Hvad har I lavet på den tid?

Dina: Når vi arbejder med publikumsudvikling, så arbejder vi med alt det, der ligger omkring udstillingerne: Hvordan bliver du mødt, med hvilke formidlingstiltag, hvilke plakater, hvordan møder du Den Frie ude i det offentlige rum. Alt det er vi åbne for at tale om og ændre. Beslutninger om hvad vi udstiller og hvilke kunstnere vi tager ind, ligger et helt andet sted. I løbet af foråret har vi haft flere processer, hvor vi har "leget" - som vi kalder det. Vi har primært fokuseret på de publikummer, vi har, men har også fokuseret på de publikummer vi tænker er lette at få - dem, der er lige ved at gå ind ad døren, men ikke gør det. Generelt synes jeg, at vi kulturinstitutioner skal passe på med at ville være noget for alle. Den holdning at kultur kun er godt og gavnligt for samfundet, hvis hvert enkelt kulturtilbud er interessant for hele Danmarks befolkning, er dybt problematisk. Det er en meget stor byrde kulturverdenen har fået pålagt. Jeg mener at kultur skal være tilgængelig for alle, men det er også noget helt andet end at sige, at alle skal vælge det og have en specifik interesse i det. I forbindelse med vores projekt har vi fokuseret på dem, der var opnåelige, og det synes jeg er en kæmpe værdi. Hvad kan vi gøre for dem, der kommer, så de kommer mere, og hvad kan vi gøre for at nå dem, som er lige ved at være her, men alligevel ikke kommer ind?

Igennem en struktureret leg har vi skabt 8 personaer der skal hjælpe os og gøre os klogere.

En persona er en person, som vi prøver at gøre virkelig. Det er en gæst her hos os, som vi med al den viden vi har om vores gæster prøver at virkeliggøre. Det er nærmest en worldbuilding, bare på personniveau. Fx er der en persona, der hedder Birgitte, hun er 63 år, hun er flyttet fra den nære provins ind til København, hvor hun har boet med sin mand, hendes børn er flytte hjemmefra for længst, manden er gået på pension, og så har hun to bogklubber, som hun frekventerer. Den ene bogklub er helt tilbage fra mødregruppen, som hun har holdt fast i, og den anden er en, hun er kommet i via biblioteket. Hun kommer fra den farmaceutiske verden, men er super interesseret i kunst, osv. Det er en meget konkret person, som vi føler, vi kender, og så har vi bygget flere og flere lag på hende ved at bruge vores empati. Det har vi gjort ret detaljeret, og vi har spurgt til hvad Den Frie kan give hende. Hvilke drømme og ønsker kan hun realisere her. Sådan har vi skabt otte personaer. Det brugte vi hele foråret på, frem til sommer, og så har vi efterfølgende verificeret dem. Det har vi gjort i august

00 VI SKAL VÆK FRA AT TAGE
BESLUTNINGER UD FRA, HVAD VI
SYNES ER GODT, OG I STEDET TAGE
BESLUTNINGER I FORHOLD TIL AT
NÅ PUBLIKUM PÅ ET OPLYST
GRUNDLAG. 00

og september, og det har foregået ved længere interviews her på Den Frie. Vi har spurgt ud i den brede kreds om nogen kender mennesker der matcher eller næsten matcher personaerne.

Astrid: Kan du mærke forskel i organisationen? Har I fået andre måder at snakke eller arbejde sammen på?

Dina: Ja, men vi er kun lige netop kommet i gang, jeg forventer, at vi først er der efter tre år. Det er en proces, vi har valgt at strukturere på den måde, at den ligger hos os selv, og ikke hos et eksternt bureau. Så alle interviews bliver eksempelvis gennemført af mig og en af vores udstillingsinspektører. Det har nogle åbenlyse fordele, og det har nogle åbenlyse udfordringer. Hvis jeg skal tage udfordringerne først: Der kan komme hastesager ind som vi bliver nødt til at fokusere på, og så må arbejdet med publikumsudvikling sættes på hold. Det kan konkret gøre, at processen ikke går nær så hurtigt, som hvis der var en projektleder i huset, som sad med publikumsudvikling som sin eneste opgave. Omvendt: fordi det er os selv, der gennemfører alle interviews, så får vi for det første et særligt ejerskab til projektet, og vi lærer simpelthen så meget i den proces. I stedet for at det er en konsulent, der sidder og fortæller os, hvad vores gæster synes om os, så er det os, der har samtalen. Pludselig er det virkeligt for os på en helt anden måde. Det tager lidt længere tid, men det gør også, at jeg fx bliver meget bedre til at give sparring i forhold til udstillinger og være den kritiske ven, når der skal tages beslutninger i forhold til alt hvad der ligger omkring udstillinger og mediering af mødet mellem gæst og udstilling.

Vi er blevet meget nysgerrige på at stille flere spørgsmål til denne her gruppe af personaer. Vi har fokuseret primært på deres oplevelser og brugerrejse gennem bygningen, som både handler om udstillinger, hvad du lægger mærke til som gæst, lige fra hvordan toiletterne er og wayfinding i bygningen, til formidling af udstillingen, og værkpræsentationen. Halvdelen af interviewet er en brugerrejse og halvdelen er et interview om kulturforbrug, også i forhold til andet end Den Frie. Vi ved meget om oplevelsen af Den Frie for de her personaer, og så ved vi rigtig meget om deres valg udi kultur og hvorfor de vælger, som de gør. Nu vil vi gerne bygge ovenpå. Vi vil gerne møde dem igen og tale om udstillinger, der ligger frem i tiden. Vi vil gerne begynde at integrere vores viden, og så frem mod udstillingerne i 2024. Det lag kunne være virkelig spændende at få på, for så er det ikke bare en viden vi har nu og her, så er det faktisk appliceret på kommende udstillinger, og så bliver det meget

OO GENERELT SYNES JEG, AT VI
KULTURINSTITUTIONER SKAL PASSE
PÅ MED AT VILLE VÆRE NOGET FOR
ALLE. DEN HOLDNING AT KULTUR KUN
ER GODT OG GAVNLIGT FOR
SAMFUNDET, HVIS HVERT ENKELT
KULTURTILBUD ER INTERESSANT FOR
HELE DANMARKS BEFOLKNING, ER
DYBT PROBLEMATISK. DET ER EN
MEGET STOR BYRDE KULTURVERDENEN
HAR FÅET PÅLAGT. OO

00 KUNNE VI, VED AT VIDE
NOGET MERE OM DEM, FÅ DEM
TIL AT KOMME TIL NOGLE AF
DE ANDRE UDSILLINGER OG
FORBINDE SIG TIL DEN FRIE PÅ
ANDRE MÅDER? 00



konkret. Det bliver spændende at tage det næste skridt.

Astrid: Noget jeg oplever tit kommer op som en indvending mod at arbejde med publikumsudvikling er det her med balancen mellem at sætte publikum i centrum og at bevare den kunstneriske kvalitet. De to ting kommer ofte til at blive stillet op som hinandens modsætninger. Hvordan oplever du at de to perspektiver møder hinanden her?

Dina: Jeg mener, at præmissen er forkert. Det er noget, jeg har hørt siden jeg var studerende tilbage i 90'erne, hvor der med hån blev talt om, at når man formidler, så forfladiger man kunsten. Jeg er uenig. Hvis der vel at mærke er tale om god formidling. Det virker lidt *altmodisch*, med en sådan skelnen mellem publikumsudvikling på den ene side og så *Fine Art* på den anden. Jeg kunne ikke være mere uenig.

Vi bruger publikumsudvikling som et greb, eller som et redskab i forhold til facilitering af mødet mellem publikum og det indhold, de udstillinger, vi præsenterer her på Den Frie. Det er vigtigt at pointere. Det handler om hvordan udstillingens koncept foldes ud, ikke om at ændre konceptet, og så handler det om at kende sit publikum, så vi ved hvordan vi skal møde dem, så de forbinder sig til udstillingen. I forbindelse med udstillingen *En anden Surrealisme* har vi fokuseret på at man skal kunne forbinde sig til den på mange forskellige og lige gyldige måder. Alle vores personaer vil kunne se noget væsentligt i denne udstilling, selvom det væsentlige vil ligge forskellige steder. For nogen vil det ligge i præsentationen af de helt unge og sprøde kunstnere, for andre i det historiske udgangspunkt, og for andre igen i forhold til tematikken og udviklingen af det teoretiske apparat, eller i forhold til det omsluttende udstillingsgreb. Det er en udstilling, hvor vi har formået at få rigtig mange besøgende og få den der kærlighed sat i spil, som jeg nævnte i begyndelsen, at Den Frie går helt ind i hjertet på folk. Udstillingen har formået at tiltrække et meget bredt og diversst publikum, de er stort set alle sammen gået ud med et smil og har fået noget med. Det er vi super stolte af. Den måde at arbejde med udstillinger og publikumsudvikling på, det er noget vi også gør fremadrettet. Vi starter ikke med publikumsudvikling, vi starter med udstillingerne, fordi udstillingerne er vores *raison d'être*, og så har vi bygget en struktur op herudfra, hvor vi bruger publikumsudvikling som et udviklingsredskab. ▀

00 EN PERSONA ER EN PERSON SOM VI PRØVER AT GØRE VIRKELIG. DET ER EN GÆST HER HOS OS, SOM VI MED AL DEN VIDEN VI HAR OM VORES GÆSTER PRØVER AT VIRKELIGGØRE. 00

Dina Vester Feilberg er mag.art i kunsthistorie fra Københavns Universitet og har været leder af kunsthallen Rønnebæksholm i Næstved siden 2008. Først som udstillingsleder og fra 2014 som leder af hele institutionen. Siden 2019 har hun været direktør for Den Frie Udstillingsbygning.

RESSOURCER & REFERENCER



Unfreeze questions

Værktøj

Engelsk, ADESTE+
Creative Europe, 2022 -

Spørgsmål, du kan stille om din organisation, dens planer og rolle for samfund og publikum. Du kan bruge spørgsmålene i en workshop/diskussioner på Unfreeze-stadiet.



Journey mapping canvas

Værktøj

Engelsk, ADESTE+
Creative Europe, 2022 -

Brug dette værktøj til at optegne et "kort" over publikumsoplevelsen - hvad der er godt og dårligt ved det, for alle målgrupper eller specifikke målgrupper. Det kan være et nyttigt analyseværktøj.

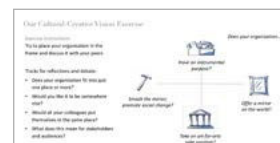


Our vision

Værktøj

Engelsk, ADESTE+
Creative Europe, 2022 -

Værktøj til at hjælpe dig med at overveje og planlægge din organisations formål og visioner.



Persona building exercise

Værktøj

Engelsk, ADESTE+
Creative Europe, 2022 -

Udtæk en troværdig person af "kød og blod" til at repræsentere din målgruppe.



Newcomer exercise

Værktøj

Engelsk, ADESTE+
Creative Europe, 2022 -

Prøv denne enkle øvelse for at hjælpe dit hold med at opbygge empati med førstegangsbesøgende.





Inside and out Bog

Engelsk & Kroatisk
Kultura Nova Foundation, 2022

Publikationen, der er dedikeret til deltagelse i kultur, giver et overblik over udviklingen og forholdet mellem kulturpolitik og deltagelse. Den betragter uenigheder og misforståelser vedrørende publikum som centrale udfordringer for den kulturelle sektor med hensyn til deltagelse og præsenterer forskellige praksisser, der integrerer deltagelse i organisationens overordnede drift.



Mød direktøren Interviewbog

Dansk
Center for Kunst og Interkultur, 2022

I dette særnummer af Connecting Audiences Danmark har vi interviewet 12 kulturledere om deres arbejde med at udvikle deres institution i samhørighed med deres eksisterende og potentielle brugere. Der er mange gode refleksioner og værktøjer i de interview.



Mellem deltagelse og publikumsudvikling Artikel

Dansk, Egil Bjørnsen, Louise Ejgod Hansen, Ingrid Vatne
Institut for Kulturvidenskaber, 2015

“Trods indbyrdes forskelle peger de tre cases på en ny form for kulturelt lederskab, der ikke baserer sig på traditionel kunstfaglig ekspertviden, men på at facilitere medinddragelse.”



Norge er Sverige er langt fremme, når det gælder strategisk publikumsudvikling Artikel

Dansk, Lene Grønberg Poulsen
IsScene, 2020

Uddrag: “En traditionel tilgang til publikumsudvikling, der bygger på demografi og data, kan være nyttig. Men en forståelse af publikums værdier og handlemønstre er essentiel for at bygge et dybt og langtidsholdbart forhold til publikum i hele markedet – og ikke kun dem som allerede besøger teatrene, lyder meldingen fra Sverige og Norge. ISCENE har taget temperaturen på den nordiske publikumsudvikling.”





Audience Development and Film Education Funding mulighed

Deadline: Marts 2023

European Commission

Et call for projekter om filmudvikling, der har fokus på publikumsudvikling, identitet og repræsentation.



Re-Imagine Europe: Towards Sustainable Audience Development Hele Artiklen

Engelsk, Dr. Sandra Trienekens

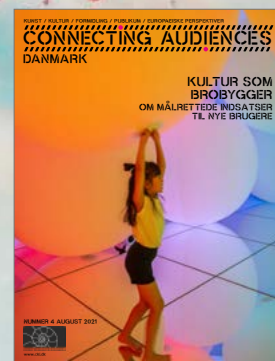
Urban Paradoxes, 2019

Her er Dr. Sandra Trienekens artikel i fuld længde, hvor hun udfolder pointer og deler mere om projektet.



Øvrige numre af Connecting Audiences

CONNECTING AUDIENCES DANMARK



CONNECTING AUDIENCES INTERNATIONAL



Vil du have mere Connecting Audiences Danmark?

Fra vores hjemmeside kan du downloade vores tidligere udgivelser, og du kan skrive dig op til at modtage magasinet i din indbakke - helt gratis

CKI TEAM



NIELS RIGHOLT er chef for CKI og arbejder med konsulentopgaver og projektudvikling. Niels er vice-president for Culture Action Europe i Bruxelles, formand for bestyrelsen for CommunityKulturCentrum i Malmö og medlem af bestyrelserne i bl.a. Teatergrad i København, Voksenåsen i Oslo og Audience Europe Network.



PETER HOLTEN er uddannet i samfundsvidenskab, historie, filosofi og socialvidenskab, men har også en musikalsk baggrund både som musiker og som projektmanager. I CKI har han sit fokus på kunstnernes vilkår og har til opgave at iværksætte initiativer, der kan støtte kunstnerne i deres arbejde.



ASTRID ASPEGREN har gennem forskellige europæiske projekter en forståelse af brugerperspektiver og interkulturelle møder samt kuratoriske spørgsmål i et globalt samfund. Hun er redaktør for nærværende magasin samt projektmedarbejder i europæiske projekter.



ANNE BOUKRIS er tilknyttet CKI som underviser og projektudvikler. Hendes hovedkompetencer er strategisk kulturel innovation, facilitering og læringsdesign. Hun tilbyder stor erfaring inden for netværksledelse og partecipatoriske metoder.

KULTURELT DEMOKRATI betyder retten til at blive hørt, deltage i og udtrykke sig gennem kunst og kultur som individ eller sammen med andre. Dét arbejder CKI for i Danmark, Norden og Europa.

Ydelser

Inden for publikumsudvikling designer vi udviklingsprocesser i tæt samarbejde med kulturinstitutioner, freelancere, policy makers og forskere fra hele Europa. Vi arbejder for at forankre brugerperspektivet i kulturelle organisationer. Læs mere om vores ydelser og kontakt os via vores hjemmeside.

www.cki.dk



Modtag vores nyhedsbrev

Skriv dig op til CKI Nyt, så du hver måned kan blive opdateret på vores aktiviteter. Måske bliver du inspireret til, hvordan vi eventuelt kan bruge hinanden.

Du kan skrive
dig op her



DEN INTERNATIONALE REDAKTION

Vi fremmer, deler, provokerer, tiltrækker, og undersøger gode idéer og erfaringer med publikumsudvikling og cultural management i Europa og Sydamerika

Connecting Audiences International er en tænketank med speciale i cultural management og publikumsudvikling, som blev skabt i 2020 af en gruppe professionelle kulturaktører fra Europa og Sydamerika, der alle arbejder for den samme mission:

“At samarbejde og facilitere en formidling af viden og adgang til de bedste artikler, erfaringer, case studier, referencer og internationale ressourcer om forholdet mellem kulturorganisationer, offentligheden og miljøet for Europa og Sydamerika”.

Conectando Audiencias International er grundlagt af:

CENTER FOR KUNST OG INTERCULTURE

Danmark



**Astrid
Aspegren**



**Niels
Righolt**

MAPA DAS IDEIAS

Portugal



**Ilidio
Louro**



**Inês
Câmara**

MELTING PRO

Italien



**Ludovica
de Angelis**



**Patrizia
Braga**



**Giulia
Fiaccarini**

KRITIKER OG KULTURCHEF

Chile



**Javier
Ibacache**

NU FOUNDATION ADAM MICKIEWICZ UNIVERSITY

Polen



**Agata
Wittchen-
Barełkowska**



**Marcin
Poprawski**



**Mikołaj
Maciejewski**



**Piotr
Firyeh**

ASIMÉTRICA

Spanien



**Raúl
Ramos**



**Robert
Muro**



**Pedro
Pérez**



**Clara
Ajenjo**

ITALIEN



Melting Pro

MELTING PRO LEARNING

meltingPro | PROFESSIONE
CULTURA

Melting Pro (MEP) er en italiensk kulturel virksomhed, der ser former for kunst og kreativitet som potentiale til at forandre samfundet. En gruppe på syv kolleger, der tror på værdierne empati, respekt, social og miljømæssig retfærdighed og samarbejde.

POLEN



Adam
Mickiewicz
University
(AMU)

ADAM MICKIEWICZ UNIVERSITY

Adam Mickiewicz University (AMU) i Poznan er en af de største akademiske centre i Polen, rangeret som den tredjebedste universitet i Polen. AMU er grundlagt i 1919, og har 15 fakulteter og 50 uddannelsesprogrammer. Ud af disse er to fakulteter repræsenteret i dette partnerskab:

- **AMU Cultural Studies Institute**
- **ROK AMU Cultural Observatory**



NU
Foundation

NU FOUNDATION



NU Foundation er en non-profit organisation baseret Poznań, hvis hovedformål er at støtte udviklingen af professionelle, der arbejder i den kulturelle sektor og fremme relationer mellem forretning og kultur.

SPANIEN



Asimétrica

ASIMETRICA



Asimétrica blev stiftet i Madrid i 2010 med det formål at tilføre værdi til forholdet mellem kunstnere, organisationer og kulturelle & offentlige institutioner. Siden da har de ydet rådgivning, forskning, undervisning og praktisk rådgivning om kulturforvaltning, kulturel markedsføring og offentlig udvikling.



Mapa das
Ideias

PORTUGAL

MAPA DAS IDEIAS



Mapa das Ideias er en kulturel organisation grundlagt i Lissabon i 1999 dedikeret til forholdet mellem museer, offentligheden og samfundet. Med alt fra publikumsledelse og kommunikationsstrategier til undervisning og udstillingsdesign har Mapa das Ideias skabt en række løsninger til kulturelle organisationer.

SYDAMERIKA

JAVIER IBACACHE

Javier Ibacache er en kunst- og underholdningskritiker, programmør og kulturleder med speciale i publikumsudvikling. Han promoverede. I øjeblikket er han leder af afdelingen for kunstnerisk programmering og publikumsudvikling på Ministeriet for Kultur, Kunst og Kulturarv i Chile.



Center for
Kunst og
Interculture
(CKI)

DANMARK

CENTER FOR KUNST OG INTERKULTUR



Center for Kunst og Interculture (CKI) har base i København og arbejder for at fremme viden, undervisning, kulturel diversitet og forskning i deltagelse, samskabelse og udvikling i kunst- og kulturlivet.



Næste nummer af Connecting Audiences
Danmark sætter fokus på aktivisme
og udkommer i foråret 2023.

Som altid er du mere end velkommen til at
skrive til os med feedback eller gode idéer.

Du kan skrive til os på
aa@cki.dk

**do you
want
a future
of
decency
equality
and real
social justice**

Vil du modtage næste nummer af Connecting
Audiences Danmark direkte i din indbakke?
Så kan du skrive dig op på [vores hjemmeside](#)