PUBLIKUM

15 fortællinger om publikumsudvikling



Støttet af
Augustinus Fonden

AUGUSTINUS FONDEN

Rasmussen Nordic

CKI Center for Kunst og interkultur

PUBLIKUM

15 fortællinger om publikumsudvikling



Udgivet og redigeret af CKI og RASMUSSEN NORDIC

ISBN: 978-87-993435-7-7

Redaktion
Astrid Aspegren (red.), Søren Mikael Rasmussen og Niels Righolt

Center for Kunst og Interkultur
Nørre Allé 7, 2. sal
2200 København N
www.cki.dk

Rasmussen Nordic
Møllehusvej 62, 4000 Roskilde
www.rasmussennordic.dk

Grafisk formgivning
Wendy Plovmand
@plovmand_designstudio

Tak til Augustinus Fonden, som har støttet denne publikation

AUGUSTINUS FONDEN
STIFTET 25. MARTS 1942

CKI Center for Kunst og interkultur

Rasmussen Nordic

Indhold

Forord

Artikler — Side

Ingrid Handeland — 24
Publikumsudvikling – quo vadis?

Heather Maitland — 32
Ingen har sagt, at publikumsudvikling er let

Bjarki Valtysson — 42
Kulturpolitisk perspektiv på publikumsudvikling

Sidsel Bech-Petersen — 52
Biblioteker som drømmeværksteder: På vej mod en bæredygtig transformation sammen med borgerne

Gitte Abildtrup og Dorthe Damgaard — 62
At åbne barnet for musikken og musikken for barnet

Moussa Mchangama og Frederik Larsen — 72
At mødes med kunsten

Marcin Poprawski — 82
Kunstkammerater lader ingen i stikken: Spotlight på publikumsudvikling, praksis og værdier i Finland.

Åsa Bernlo — 92
Publikum er aldrig digitalt

Mikkel Bogh — 100
Museet og publikum i det flerkulturelle demokratis tidsalder

Anja Mølle Lindelof — 110
Kulturledelse i bevægelse – eller at danse med dilemmaer

Nina Gram — 120
Fra ad hoc projekter til systematisk analysearbejde

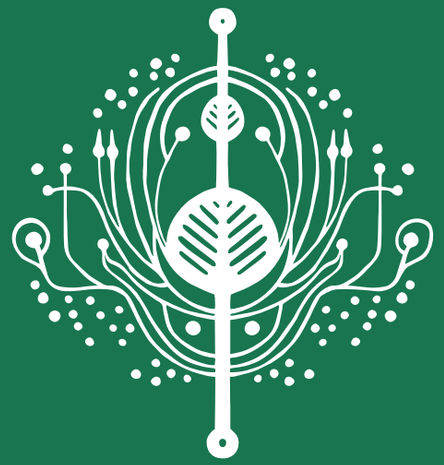
Gry Worre Hallberg — 130
At bebo kunsten
Praksisser for beboelse af det sanselige og poetiske

Esben Danielsen og Åsmund Boye Kvernland — 140
I centrum er deltageren!

Johanna Hagerius — 148
Publikumsfokus i udvikling i Sverige

Sargun Oshana — 156
Transformativt teater: Når publikum kan se sig selv på scenen

Forfatterpræsentationer — 168



“Der skal træffes nogle valg - iblandt nogle svære valg - på kulturinstitutionerne, og det vil være en klar fordel, hvis vi har en åben, saglig fælles samtale og erfaringsudveksling på området. Det er vores ønske med denne antologi at bidrage til den samtale, at perspektivere og accentuere forskellige tilgange til publikumsudvikling.”

Hvad skal vi med denne antologi?

I 2009 oprettede man et nationalt center for publikumsudvikling i Norge. NPU - Norsk Publikumsutvikling udvikler viden og værktøjer, der skal gøre arbejdet med publikumsudvikling nemmere for deres medlemmer, og de har inspireret lignende centre i både Danmark og Sverige. Vores tre lande har sammen med det øvrige Norden en god tradition inden for publikumsudvikling, hvor *sharing is caring*, hvilket f.eks. er kommet til udtryk i en række fælles Arts & Audiences konferencer. Arts and Audiences var et nordisk samarbejds- og netværksinitiativ, der blev etableret mellem Danmark, Sverige, Norge, Island og Finland med det primære formål at videndele omkring publikumsudvikling, særligt i et tværkulturelt perspektiv, således at viden og erfaringer med velfungerende praksisser deltes og styrkede en fortsat publikumsudvikling.
I 2010 udgav NPU den første nordiske antologi om publikumsudvikling, ''*Om Publikumsutvikling* (red. Kristin Danielsen)''.

Antologiens formål var at formidle praktisk og teoretisk viden om at arbejde med publikumsudvikling ud fra værdien om, at alle har ret til kultur, og at offentligt finansierede kulturinstitutioner har pligt til at blive bedre til at være noget for flere forskellige mennesker. I 2018 udgav svenske RePublik ligeledes en antologi, en slags

opfølger på den norske antologi *''Publik - En antologi om konst, kultur och utveckling*. Begge disse antologier har fungeret som referenceværker i begge lande og den svenske, som også blev udgivet på engelsk, blev hurtigt en væsentlig kilde for publikumsinteresserede professionelle i hele Norden. Meget er sket i verden og i kulturbranchen siden 2018, og nu mener vi, at det er på tide at bringe en dansk opfølger på de to tidligere nordiske publikationer.

PUBLIKUM - 15 fortællinger om publikumsudvikling er vores måde at tage temperaturen på publikumsudvikling i Norden i en tid, som er præget af kriser, men også af meget udvikling, nye erfaringer og masser af ressourcer, som vi ikke havde på området for bare få år siden.
Kultur og kunst findes i et utal af former, og publikumsudvikling handler om dem allesammen. Alle er vi enten publikum, brugere, deltagere eller modtagere i en eller anden forstand. Når vi i dag snakker om publikumsudvikling, kunst og kultur, handler det meget om retten til at være med og hvordan vi er det. Siden den forrige antologi udkom i 2018, er der sket markante skift i omverdenen. Vi har haft en verdensomspændende epidemi med Covid-19, der lukkede vores samfund, vi har oplevet en markant bevægelse inden for identitetspolitik, vores bevidsthed om klimakrisen er voksende, Europa er igen krigsskueplads, og den før så sikre økonomi i Europa er ramt af voldsom inflation. Med denne antologi forsøger vi at indkredse og beskrive nogle af de udfordringer og dilemmaer, der følger med et øget fokus på publikum, bl.a. under disse ændrede forhold og en større forståelse for vigtigheden af at arbejde mere med sit publikum. Hvad betyder det for institutionerne, for brugerne, for kunstnerne og for de kulturpolitiske mål? Hvad indebærer en nuancering af målgrupperne egentlig? Hvilke overvejelser skal man gøre sig?

Mange af de mest vellykkede formater og programmer er dem, der har en klar målgruppe for øje, og som samtidig har høj faglig og kunstnerisk kvalitet. Der skal træffes nogle valg - iblandt nogle svære valg - på kulturinstitutionerne, og det vil være en klar fordel, hvis vi har en åben, saglig fælles samtale og erfaringsudveksling på området. Det er vores ønske med denne antologi at bidrage til den samtale, at perspektivere og accentuere forskellige tilgange til publikumsudvikling.

Publikumsudvikling kan være en vanskelig

størrelse at snakke om, for det er et begreb, der dækker over mange forskellige værdier, målsætninger og metoder. Grundlæggende handler det om, at kulturinstitutionerne og de kulturelle aktører på en og samme tid forholder sig til deres eget kunstneriske eller kulturelle indhold, deres institutionelle identitet, og dem, de gerne vil være noget for. Fra en politisk vinkel kan man sige, at alle mennesker har ret til kunst og kultur, og at der derfor samlet set skal være noget for alle. For den enkelte institution handler det mere om, at gøre sig klart, hvem man er til for, og hvorfor man er det. Derfor anvendes begrebet ofte på forskellige måder. Her på redaktionen, som består af Rasmussen Nordic og CKI - Center for Kunst og Interkultur, har vi - trods vores fælles arbejdsområde - også varierende tilgange til vores arbejdsfelt. Vi er indgået i dette samarbejde for at lære af hinanden og sammensætte en antologi, der afspejler, at begrebet er både diverst og komplekst, samtidig med at det er båret af en fælles interesse for et mere interessant og mangfoldigt kulturliv.

Med denne antologi fortsætter Rasmussen Nordic og CKI den fælles nordiske samtale om den pågående udvikling, denne gang med overvejende danske bidrag. Antologien er kurateret ud fra et princip om forskellige tilgange til begrebet og en tydelig faglig diversitet. Antologien indeholder således artikler fra forskere, praktikere, kunstnere og brancheaktører med erfaring i publikumsudvikling fra forskellige virkeligheder. Antologien behandler emner som digital kunstformidling, politik, musik i skolen, adgang og inklusion, indsamling og anvendelse af data, ledelse, planetær designtænkning, og repræsentation. Artiklerne udtrykker hver især et skarpt kritisk fokus på egen praksis, og de sætter emner til debat til gavn og inspiration for aktører på tværs af kulturbranchen. Alle bidragsyderne har en stærk faglighed, og alle skribenter står over for publikumsrelaterede valg og dilemmaer i deres arbejde. Man kunne have sammensat en antologi som denne i uendeligt mange kombinationer af artikler og temaer, og den er naturligvis på ingen måde udtømmende, men den indeholder aktuelle emner, samtidig med at den stiller udfordrende spørgsmål til, hvor vi skal hen herfra.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke alle skribenter for de fornemme bidrag, for god sparring undervejs og for at gå med på antologiens præmisser. Vi vil også takke Augustinus Fonden for deres værdifulde støtte til realiseringen af denne antologi.

God læselyst - Astrid Aspegren Søren Mikael Rasmussen Niels Righolt


Canon



Artikler

“At vi skal kunne opleve kunst og kultur af højeste kvalitet til den lavest mulige pris sammen, på tværs af identitet og klasse, så ingen skal stå udenfor, fordi de ikke har råd til at betale. Publikumsudvikling er det ord, vi har opfundet, for at gøre denne drøm til virkelighed.”

Ingrid Handeland

Publikumsudvikling – quo vadis?

Ingrid Handeland, Leder, Norsk Publikumsutvikling NPU

Hvad er publikumsudvikling? Som det vil blive klart gennem denne antologi, har begrebet mange underliggende værdier og muligheder, men det har også en historie og en genealogi. I denne artikel ridser Ingrid Handeland baggrunden og betydningen op og stiller spørgsmålet: Hvor skal vi hen?

I begyndelsen var ordet ‘publikumsudvikling’ en samlebetegnelse for nye og eksperimenterende metoder til at få dem, der ikke brugte de offentligt finansierede kunst- og kulturtilbud, til at begynde at gøre det. Ordets oprindelse kan spores tilbage til *British Arts Council* i slutningen af 1990’erne. Det opstod inden for en kulturpolitisk diskurs med rødder i det 18. århundrede, hvor de første nationale kulturinstitutioner blev etableret i Storbritannien. Efter Anden Verdenskrig udvikledes en efterhånden mere tydelig kulturpolitik, der sigtede mod at demokratisere kulturen, men allerede i 1970’erne introduceredes kulturelt demokrati som et modforslag. Hvor demokratiseringen af kulturen har til formål at gøre institutionerne mere tilgængelige, sigter kulturelt demokrati mod at omfordele statens udgifter fra institutioner til det lokale kulturliv. Publikumsudvikling sker inden for demokratiseringen af kulturen, og det handler ikke så meget om offentligheden som om legitimeringen af statens udgifter til offentligt finansieret kunst og kultur, og især om kulturinstitutioner.

Åbne og inkluderende fælles arenaer

I publikumsudviklerens drømmesamfund spiller kulturinstitutioner en central og vigtig rolle i samfundet. De er de lejrbål, vi samles omkring for at varme os og blive en del af et stort, fysisk og inkluderende “Vi”. Publikumsudvikleren tror på ytringsfrihed og demokrati, og at det er muligt at leve fredeligt sammen i et uenighedsfællesskab. De af os, der voksede op i en tid uden sociale medier, ser med rædsel på, at unge mennesker bliver mere og mere skærmafhængige. Vi er kritiske over for opmærksomhedsøkonomien og skeptiske over for udviklingen af kunstig intelligens og dehumanisering af kulturen. Vi lader os ikke let forføre af al den snak om digitale muligheder efter pandemien, men insisterer på det fysiske kulturmøde. Kulturinstitutionens hovedopgave er ikke at være der, hvor publikum

er, foran eller inde i skærmen, men at være alternativet til skærmbaseret, digital kultur. Kulturinstitutionerne samler vores stadig mere ensomme, fysiske kroppe omkring lejrbålet. Det er den drøm, vi bærer rundt på. At de fysiske huse skal åbnes for alle på tværs af baggrunde og politiske uenigheder. At vi skal kunne opleve kunst og kultur af højeste kvalitet til den lavest mulige pris sammen, på tværs af identitet og klasse, så ingen skal stå udenfor, fordi de ikke har råd til at betale. Publikumsudvikling er det ord, vi har opfundet, for at gøre denne drøm til virkelighed.

Kulturelt ansvar

Den kulturelle middelklasse drømmer om at være inkluderende, men har en tendens til at se ned på grupper, der ikke forstår eller kan lide den kunst og kultur, vi producerer. Den 'giftige maskulinitet' er uønsket i vores kredse, og med den en lang række mænd i alle aldre, men især de unge. I stedet følger de Andrew Tate på sociale medier. Det er her, de får deres verdensbillede bekræftet, og det er her, de får magten til at gøre oprør. De holder sig langt væk fra den kulturelle middelklasses lejrbål. Så vidt jeg ved, er der ingen kulturinstitutioner, der har sat sig for at engagere denne målgruppe. Hvorfor ikke?

Kulturinstitutioner finansieres af politikere og bureaukrater, der tror på kulturinstitutionernes magt til at udvikle civiliserede borgere, men de, der leder kulturinstitutioner, er som regel først og fremmest fagfolk, der lever og ånder for kunst, forskning, forvaltning og formidling af kulturarv. Lejrbålets brænde, tændstikker og flammer. Modviljen vælder op hos mange af dem, når de møder krav fra politiske myndigheder, der giver dem tilskud med den ene hånd og kræver publikumsudvikling med den anden. En sådan hestehandel opfattes som en krænkelse af armslængdeprincippet. Et princip, der blev indført af det britiske kulturbureaukrati - klog af skade efter Anden Verdenskrig - for at sikre, at kulturinstitutioner har frihed til at udfordre den magt, der til enhver tid hersker.

At komme trækkende med publikumsudvikling til kunstneriske ledere, der har svært ved at sikre helt grundlæggende finansiering til virksomheden, er kontraproduktivt. Publikumsudvikling fungerer kun, når den udøves af egen fri vilje. En kunstnerisk leder, der sad i bestyrelsen for Norsk Publikumsudvikling for nogle år siden, udtrykte det med to ord: Kulturelt ansvar. En enkelt institution kan ikke realisere drømmen om det store Vi. En institution kan samle et større Vi under samme tag i løbet af et år eller en fast periode. Alle ved, at for at nye og andre grupper skal føle sig velkomne omkring lejrbålet, skal repertoiret udvides og indeholde elementer, som interesserer nye grupper. Det krænker ikke armslængdeprincippet, når det gøres af egen fri vilje og kunstnerisk eller kulturel vurdering. Da udvises kulturelt ansvar.

Guldalderen for britisk publikumsudvikling

British Arts Council, som er alle kulturråds moder, blev oprettet under efterkrigstidens genopbygning og blev grundlagt på den humanistiske ideologi om 'kultur for alle'. De opererede under det selvpålagte armslængdeprincip og distribuerede statsstøtte og lotterimidler til et stadigt stigende antal spillere. Under Thatcher-regeringen og som en effekt af hele det kontroversielle koncept om New Public Management blev der indført regelmæssige undersøgelser af, hvem der brugte de offentligt finansierede kulturelle tilbud, og hvem der ikke gjorde. For dem, der kæmpede for demokratisering af kulturen, var resultaterne nedslående. Uanset hvor mange institutioner og aktører, der i sidste ende modtog statsstøtte, var det de samme mennesker, der samledes omkring lejrbålene. Noget måtte gøres.

Da Tony Blair og New Labour overtog magten i 1997, begyndte guldalderen for britisk publikumsudvikling. Arts Council fik til opgave at distribuere 5 millioner pund om året i tre år til institutioner og aktører, der ønskede at arbejde for at nå andre grupper end dem, der normalt dukkede op af sig selv. Tre år efter blev der skrevet en skoledannende rapport af kulturforsker Nobuko Kawashima, der i grove træk sagde, at du ikke kan overbevise ikke-brugere i andre sociodemografiske segmenter end dem, der allerede deltager, uden at arbejde med kulturel inklusion. Det er ikke nok med markedsføring og fjernelse af barrierer såsom priser. Hvis du oprigtigt ønsker at spille en rolle i mennesker uden for den kulturelle middelklasses liv, skal du udfordre og udvide din institutions repertoire.

Da Blair tabte valget, og de konservative tog over igen i 2010, havde den britiske publikumsudvikling været genstand for kritik fra mange sider. Venstrefløjen argumenterede for, at kulturbudgetterne skulle omfordeles, og at mindre skulle gå til institutioner og mere til det lokale kulturliv. De kulturkonservative påstod, at *Arts Council*'s politik havde ført til en '*dumbing down*' eller forenkling af kulturinstitutioner, som undervurderede både kunsten og publikum. Kloge publikumsudviklingshoveder ville snart reagere med et udvidet kulturbegreb, hvor der ikke



"Den kulturelle middelklasse drømmer om at være inkluderende, men har en tendens til at se ned på grupper, der ikke forstår eller kan lide den kunst og kultur, vi producerer."

Ingrid Handeland

længere findes ikke-brugere, kun forskellige typer af kulturbrugere.

I 2012 fik *The Audience Agency (TAA)* stillet i opdrag af British Arts Council at udvikle en national platform for publikumsudvikling, der kunne fungere som et støttesystem for alle, der modtog tilskud fra *Arts Council*. Titusinder af millioner af pund blev investeret i at udvikle en digital *Audience Finder*, som ville gøre det lettere for institutioner at finde et matchende publikum. Baseret på et demokratiseret kulturbegreb og en segmenteringsmodel, der inkluderer alle landets indbyggere, serverede TAA en hel befolkning af potentielle kulturbrugere på et sølvfad, ikke kun *the usual suspects*.

Udover TAA opstod der et konkurrerende vidensmiljø med alternative segmenteringsmodeller. Mens TAA af mange blev opfattet som *Arts Council's* forlængede arm, talte den uafhængige konsulentgruppe Morris, Hargreaves og Macintyre (MHM) et sprog, der talte til kulturledernes hjerter og sind. Missionsdrevet og publikumsfokuseret var mantraet for MHM. Det handlede om at have to tanker i hovedet på samme tid: På den ene side den kunstneriske og kulturelle mission, på den anden side et klart billede af, hvad der driver kulturel deltagelse i forskellige grupper, samt en vilje til at tilpasse form og indhold til de kulturelle segmenters præmisser. Ifølge MHM er kulturel deltagelse drevet af dybere sociale, intellektuelle, følelsesmæssige og åndelige behov. Det handler mere om medfødte karaktertræk end klasseforskelle.

Publikumsudvikling på norsk

Foreningen Norsk Publikumsudvikling (NPU) blev stiftet i 2009 med det formål at øge kendskabet til publikum og opbakningen til medlemmernes kulturtilbud. Det, der adskiller NPU, er, at vi ejes og drives af institutioner, der af egen fri vilje praktiserer kulturelt ansvar. De betaler et årligt beløb, afhængigt af antallet af årsværk i deres aktiviteter, for at deltage i fælles undersøgelser af potentialet for publikumsudvikling i befolkningen og effekten af publikumsudviklingsarbejde i institutionerne. Resultaterne kan udforskes i det digitale kontrolpanel, NPU Monitor. Aktørerne deler resultaterne indbyrdes og bidrager dermed til at opbygge en fælles forståelse af motivation og barrierer for deltagelse i kulturlivet.

NPU underviser i publikumsudvikling ud fra en seks-trins guide til kulturledelse med publikumsudvikling som mål, hvor indsigterne fra NPU Monitor udgør en vigtig del af vidensbasen, sammen med dybdegående interviews af aktører, der påviseligt lykkes med at udvikle publikum, hvad enten de nu arbejder på at øge, styrke eller udvide dem. Guiden er modelleret efter modellen *Creating an Effective Audience Development Plan* af TAA. Vi bruger MHM's segmenteringsmodel, fordi den er let anvendelig og let at forstå. Vi går ud fra, at institutionerne fortsat fungerer som frie og selvstændige aktører med et niveau af offentlig finansiering, der er højt nok til, at de ikke behøver at gå på kompromis med kvalitet, og samtidig stramt nok til, at de er afhængige af en vis betalingsvilje fra publikum. Vores formål er at hjælpe med at gøre døren høj og porten bred ind til det norske kulturlivs fysiske lejrbål.

Publikumsudvikling som legitimering af institutionen

I Norge har vi en høj grad af offentlig finansiering sammenlignet med andre lande, men kulturhuse og kulturinstitutioner kæmper alligevel hårdt for at leve op til forventningerne. De er fortsat underfinansierede i forhold til de mål og krav, der stilles til kunstnerisk kvalitet og udvikling, vedligeholdelse, løn og pension. Øget selvindtjening er ofte en dyd af nødvendighed og opfattes ikke altid som forenelig

med demokratisk udvikling af publikum. Det er trist, for jeg mener, at det er evnen til at påvise netop dette, der vil være afgørende for, i hvilket omfang niveauet for offentlig finansiering opretholdes i fremtiden. Vi må endnu en gang se mod England: Det engelske kunstråds strategi for perioden 2010 til 2020 var *Great Art and Culture for everyone*. I denne strategi havde institutionerne stadig en dominerende stilling. I den næste tiårsplan, som blev offentliggjort i 2020, er der sket et klart skifte i perspektivet. Strategien hedder *Let's Create* og handler mere om, hvordan *Arts Council* vil facilitere et blomstrende lokalt kulturliv. Phil Cave, der var leder af publikumsudviklingsafdelingen i *Arts Council*, indtil afdelingen lukkede i 2017, sagde ligefrem i et interview med NPU: *If you want stability you fund institutions, if you want change, you fund elsewhere*. Skuffelsen over, at institutionerne trods massive overførsler fra staten og efter tyve års investering i publikumsudvikling ikke havde set sig i stand til at engagere andre end den kulturelle middelklasse, har haft sin konsekvens i England i form af offentlig finansiering og en situation, hvor institutionerne er henvist til at lave mere forretningsudvikling end publikumsudvikling. Nu handler det mere om øgede brugerbetalinger end øget brugerdiversitet. Alle ved, at det er lettere at overbevise eksisterende kunder om at købe mere, end at få nye til at gøre det for første gang.

Det er mit håb, at institutionerne i Norge kan bevise deres legitimitet som arenaer for samfundet gennem NPU Monitor, så niveauet for offentlig finansiering og kunstnerisk mangfoldighed, der leveres af en sådan finansiering, kan bestå. Jeg er personligt overbevist om, at der ikke er en uoverstigelig kløft mellem kvalitet og publikumsudvikling. Det afhænger bare af, hvor dygtig og interesseret du, som leder og professionel, er i at forene det, du brænder for med det, som disse publikumsgrupper brænder for, som du gerne vil se omkring lejrbålet.

Posthumanistisk publikumsudvikling

Publikumsudvikling er et humanistisk projekt. I den posthumanistiske æra, vi er på vej ind i, har en helt ny alvor sneget sig ind. Det handler ikke længere om at overvinde smagsbarrierer og klassemodsætninger, men om det indbyrdes fysiske møde mellem mennesker. Hvordan skal de fysiske institutioner overleve i en skærmbaseret æra, hvor metaverset og kunstig intelligens spøger bag kulisserne? Skal institutioner overhovedet gøre selve lejrbålet digitalt for at opretholde et publikum?

Publikumsudvikling har med alle sine ledelsesråd og styringsværktøjer til formål

> "Publikumsudvikling fungerer kun, når den udøves af egen fri vilje."
>
> *Ingrid Handeland*

at samle befolkningen i fysiske rum, ude eller inde, omkring det vi, der arbejder med demokratiseringen af kunsten, betragter som store og vigtige kunst- og kulturoplevelser. Hvis vi kommer til et punkt, hvor der ikke længere er en mening i at bringe folk sammen, er spørgsmålet, om publikumsudvikling overhovedet er relevant. Men hvad ved jeg om, hvilken kulturel deltagelse, fremtidens digitale mennesker og deres avatarer vil engagere sig i?

Publikumsudvikling er et humanistisk projekt. I den posthumanistiske æra, vi er på vej ind i, har en helt ny alvor sneget sig ind. Det handler ikke længere om at overvinde smagsbarrierer og klassemodsætninger, men om det indbyrdes fysiske møde mellem mennesker.

“I både Dublin og Coventry i Storbritannien har forskning i effekten af kulturelle projekter vist, at såkaldt hyperlokale aktiviteter har skabt varige forbindelser, ikke kun mellem beboere og deres samfund, men også med kultur.”

Heather Maitland

Ingen har sagt, at publikumsudvikling er let

Heather Maitland, selvstændig kunstkonsulent, Irland

Hvordan står det til med publikumsudvikling i vores samfund i dag? Heather Maitland gør i denne artikel status over 30 års erfaring, og selvom publikumsudvikling (stadig) er svært, er der også gode erfaringer og værdifuld indsigt. En hovedpointe er, at den mest autentiske og vellykkede aktivitet altid tager udgangspunkt i den kontekst, publikum lever i.

Selv efter 30 år kan jeg stadig blive overrasket over, hvor udfordrende publikumsudvikling kan være.

Forskning på tværs af de nordiske lande har vist, at politikeres og kulturinstitutioners indsats kun i ringe grad har haft en effekt på forskellene på kulturel deltagelse mellem sociale grupper. De gængse mønstre fortsætter. Mænd, folk med lavere uddannelsesniveau, folk i landdistrikter og små byer og dem med forældre, der har et lavere uddannelsesniveau, har tendens til at være mindre kulturelt aktive. Grupper med en lavere socioøkonomisk status har tendens til at deltage i et mere snævert udvalg af kulturelle aktiviteter. Sådan er det ikke kun i de nordiske lande. En paneuropæisk undersøgelse af publikumsudvikling taler om en “fejlslået deltagelse”.

Gør det egentlig noget? Danmark har en højere deltagelsesprocent i biograferne end noget andet EU-land, med 66 % af befolkningen, der har besøgt biografen de seneste 12 måneder. Danmark har det næsthøjeste besøgstal på kulturelle institutioner med 61% og det tredje højeste i live performance på 59%. Det er imponerende tal, men de viser stadig, at en tredjedel af befolkningen ikke deltager. Hvorfor gør de ikke det? De samme tre grunde gør sig gældende på tværs af de nordiske lande: Folks sociale baggrund skaber forskelle i deres situation, deres tilbøjelighed til at deltage og deres interesser. Der er forskel på, hvad der er tilgængeligt lokalt, ikke kun med hensyn til kultur, men også uddannelsesmuligheder og støtte, der gør det muligt for folk at udvikle social kapital. Endelig matcher udvalget af offentligt finansieret kultur ikke særligt mange menneskers interesser.

Det lægger op til at stille spørgsmålet: Hvad mener vi med kulturel deltagelse? Som Anja Mølle Lindelof har understreget, er det, som størstedelen af kulturforskningen i Danmark måler, ikke deltagelse i kultur, men deltagelse i professionel, statsstøttet kunst. Hun sætter spørgsmålstegn ved, hvad publikumsudvikling er til for: *'Det er ikke så meget en politisk ambition, at alle deltager i kulturlivet på forskellig vis, men at alle segmenter besøger de statsstøttede institutioner.'*

Den geografiske adgang til kunst og kultur

Jeg har arbejdet med en klassisk musikfestival i en af Irlands landdistrikter i løbet af det seneste år, og meget af det, jeg ser omkring mig, afspejler situationen i de nordiske lande. Det har tvunget mig til at tænke grundigt over, hvad jeg gør, og hvorfor jeg gør det. Jeg arbejder i en kommune bestående af to store byer med et stort landdistrikt imellem. Den lokale forvaltning har investeret kraftigt i kulturel infrastruktur med et kunstcenter i hver by, der har fremragende støtteprogrammer for lokale kunstnere og ungdomskunst, opsøgende, deltagende aktiviteter og liveperformance og udstillinger. Det giver mening. Den kulturelle infrastruktur er fokuseret på de områder, hvor den kan nå ud til flest mennesker, men ingen af kunstcentrene har ansvar for landdistriktet. Den regionale afdeling for det nationale musikudviklingsnetværk har kun en relation til en enkelt skole i området. Igen arbejder de i de store byer, hvor de kan nå ud til flest.

Det er ikke kun i de nordiske lande, at lokal tilgængelighed er en afgørende faktor for kulturel deltagelse. I både Dublin og Coventry i Storbritannien har forskning i effekten af kulturelle projekter vist, at såkaldt hyperlokale aktiviteter har skabt varige forbindelser, ikke kun mellem beboere og deres samfund, men også med kultur. Forfatterne af den britiske undersøgelse udtaler:*'En nuanceret tilgang til både steder og befolkningsgrupper viser, at geografisk adgang til kulturelle muligheder betyder meget.'*

Kulturens rolle i *placemaking* er veldokumenteret i Irland og er en vigtig del af, hvad kommunerne kalder *liveability*. Irlands hovedstad, Dublin, er i færd med at udvikle en bæredygtig by, hvor hver bydel har deres egen karakteristiske kultur og alt, hvad man har brug for inden for 15 minutter på cykel eller med offentlig transport - herunder kulturelle faciliteter. I det område, hvor jeg arbejder, er de kulturelle faciliteter 30 minutter væk fra den lille by, og få landsbyer har offentlig transport. Så er det kun beboere i byområder, der fortjener placemaking? Jeg ind-



"Som i Danmark er de, der ikke deltager i statsstøttet kultur, på ingen måde kulturelle analfabeter, men deres kulturer synes ikke at blive anerkendt af kulturaktører."

Heather Maitland

“Flere forskere har konkluderet, at det er svært at få unge til at tænke om kunsten på en måde, der ikke er formet af det formelle skolepensum. De adskiller tilsyneladende den kultur, de selv nyder, fra den kultur, de oplever i skolen.”

Heather Maitland

rømmer blankt, at jeg er blevet følelsesmæssigt investeret. Selv om jeg anerkender logikken i at få det størst mulige udbytte af investeringer i kultur, brænder jeg inde med en følelse af uretfærdighed på vegne af de landdistrikter, jeg har mødt i løbet af det seneste år, især fordi jeg oplever, at der er andre grunde til, at de stort set ignoreres.

En aktør fra en musikudviklingsorganisation sagde engang til mig: *‘De er ikke interesserede i musik. Det er som at piske en død hest. I vores første tid lavede vi en koncert der, men der kom kun ti mennesker.’* Måske har hun en pointe. Den klassiske musikfestival blev oprettet af den lokale forvaltning for tyve år siden og ligger i den lille by som en måde at øge den geografiske spredning af investeringer lidt. Festivalen tiltrækker publikum fra hele Irland, men kun 5% af billetkøberne bor i byen. Som følge heraf stiller selv dets bestyrelse spørgsmålstegn ved, hvorfor det overhovedet eksisterer. Dét er netop problemet: Begge organisationer pålagde byen statsstøttet kunst uden først at involvere borgerne. Forskellige dele af landdistrikterne har særprægede kulturer, der igen adskiller sig fra kulturlivet i de to store byer. Som i Danmark er de, der ikke deltager i statsstøttet kultur, på ingen måde kulturelle analfabeter, men deres kulturer synes ikke at blive anerkendt af kulturaktører.

Byen *er* interesseret i musik. Det er hjemsted for Irlands bedste koncertorkester, der vinder priser over hele verden og sælger deres koncerter i byen, som også omfatter betydelige programmer med klassisk musik. Orkesteret har 150 medlemmer og et veletableret udviklingsprogram for unge musikere helt ned til otte-ni års alderen. Den får en vis støtte fra kommunen til at købe instrumenter, men ellers ingen anden finansiering og ingen anerkendelse fra den professionelle kultursektor, selv om den opfører sig som og har samme gennemslagskraft som en professionel kulturorganisation. På samme måde turnerer en “amatør”-musikgruppe fra en stor landsby i området, som har en levende kultur med irsk traditionel musik og dans, ulønnet rundt til folkeskoler i landdistrikterne for at forsøge at udfylde en del af det hul, som fraværet af den professionelle kulturelle sektor har efterladt. Igen modtager de ingen finansiering og ingen officiel anerkendelse for deres arbejde. Den klassiske musikfestival havde aldrig mødtes med nogen af disse organisationer. Så hvordan kunne de nogensinde håbe på at være relevante lokalt? Måske gør det ikke noget, at musikudviklingsorganisationen næsten ikke arbejder på områdets skoler. Flere forskere har konkluderet, at det er svært at få unge til

at tænke om kunsten på en måde, der ikke er formet af det formelle skolepensum. De adskiller tilsyneladende den kultur, de selv nyder, fra den kultur, de oplever i skolen. En af grundene er, at børn ofte udtrykker deres reaktion på en fysisk måde, men forskere har observeret, at deres lærere siger til dem, at de skal sidde ordentligt på stolen. Der er et sammenstød mellem kulturen på skolen og kulturen i kunstorganisationen. Som følge heraf forstærker kunst i skolen en følelse af fremmedgørelse.

Samarbejde med skoler gør kunsten nærværende

Skoler er imidlertid en af meget få arenaer, hvor børn og unge fra alle baggrunde, omstændigheder og steder kan opleve kunsten, især hvis der investeres kulturelt i skoler i lokalsamfund, der tidligere har oplevet dårlig servicering. Hvordan kan vi skabe kunstoplevelser i skolerne, der styrker børn og unge og løser kultursammenstødet?

Holdet bag Odsherred Teater i Nykøbing Sjælland - også en lille by i et landdistrikt - arbejdede tæt sammen med skoler for at undersøge børnene i alderen otte og ni års holdning til kunst og kultur i kommunen. Resultaterne lagde fundamentet for fremtidens kunstneriske arbejde, og de er blevet delt med politikere og andre samfundsudviklingsorganisationer, så de unges stemmer bliver hørt og værdsat. Teaterteamet har omdefineret publikumsudvikling som *'et dybtfølt ønske om at være dybt forbundet med vores sted og dets folk'* og arbejder ud fra princippet om åbent og demokratisk engagement i alt, hvad de gør. Relevans er kernen i alt deres kunstneriske arbejde. De skaber ofte deres egne produktioner sammen med lokalbefolkningen, og de har overdraget programmeringen af gæstespil til lokale frivillige og støtter dem i at præsentere, hvad end de ønsker - det er også deres teater. Teatret er et socialt aktiv for samfundet, så dets café er også vigtig. Mangeårigt virksomhedsmedlem, Henrik Ipsen siger: *'Vi mener, at vores fællesskab skal være kernen i vores kunstneriske arbejde. Det, der er på scenen, skal 'handle' om dem eller vedrøre dem. Publikum skal altid være i fokus.'*

Hyperlokale aktiviteter skal være autentiske

Værdien af hyperlokale aktiviteter i forhold til udligningen af kulturel deltagelse fordrer spørgsmålet om, hvor en sådan aktivitet skal finde sted. Det sidste, mit område har brug for, er et kunstcenter. Byen har allerede flere rum, der i høj grad bruges af sociale grupper og er så velkendte for en stor del af befolkningen. Der er også centre for irsk sport og kultur i byen og større omkringliggende landsbyer.

Hvis man brugte nogle af disse steder til festivalen ville det straks signalere relevans, men det kræver en ændring af koncertformatet. Ville det betyde en reduktion af kunstnerisk excellence?

Den klassiske musiksektor har eksperimenteret med forskellige formater og spillesteder i mindst to årtier. De fleste voksne, ligesom de fleste børn, synes ikke, det er behageligt at sidde stille i lang tid på stive stolerækker. Mange af den slags eksperimenter har haft stor succes med at øge deltagelsen, øge publikum og inspirere til kunstnerisk innovation. Johan Idema kan nævne mere end 40 af dem, men han tilføjer: *'Projekter, der er lovende i sig selv, forbliver af en eller anden grund eksperimenter eller engangsforestillinger. Faktisk er det kun meget få (selv vellykkede), der måles ordentligt, evalueres og gentages eller videreudvikles til regelmæssig praksis.'* Dette er en af tre grunde til, at publikumsudvikling har en ringe effekt, som forskningen på tværs af de nordiske lande har identificeret: Vores indsats er kortsigtet og evalueres ikke ordentligt eller følges op. Ligesom denne forskning konkluderer Coventry-undersøgelsen, at både sociale og rumlige uligheder er stærkt forbundet med lavere niveauer af kulturel deltagelse, men fastslår endvidere, at de uligheder skal forstås og tackles sammen. Publikumsudvikling adresserer sjældent sociale uligheder, og det er den anden grund til den manglende effekt.

Kulturelle organisationer kan ikke regne med at tackle social ulighed alene. Der er evidens i Storbritannien for, at effektive indsatser bedst kan iværksættes af et økosystem, der omfatter samfundsudvikling, økonomisk udvikling og kulturelle organisationer på tværs af alle sektorer, der arbejder side om side på en koordineret måde. Et tværgående partnerskab som dette er større end de enkelte dele, da succesen med et initiativ kan understøtte de andre. Den klassiske musikfestival, jeg arbejder med, har derfor et valg: At flytte et andet sted hen og fratage området dets ene statsstøttede kunstbegivenhed, eller at blive relevant for lokalsamfundet ved at opbygge et lokalt netværk af partnerskaber. Lokale beboere reagerede dog ikke positivt på tidligere forsøg med at involvere lokalbefolkningen. De kunne fornemme, at det at inkludere det regionale ungeorkester som en del af et program eller at opsætte en koncert i en lokal skolehal ikke var en autentiske afspejling af festivalens værdier, men snarere, som flere af de mennesker, jeg mødte, sagde, "kynisk markedsføring for at få røve i sæderne".

Der hvor traditionelle magtstrukturer består inden for en kulturel organisation,

kan grundværdierne ikke ændres, og publikumsudvikling er uautentisk, adskilt fra dens kerneaktiviteter. Dette er den tredje grund til den manglende effekt, der er identificeret i forskningen. Festivalen er derfor gået i gang med at interviewe 29 lokale samfundsgrupper og agenturer og lytte nøje for at forstå deres mål for området. Grundet denne indsigt har den til hensigt at udvide sin bestyrelse til at omfatte en bred vifte af lokale folk, der går op i samfundsudviklingen og at udvikle deres færdigheder som kulturledere, så de kan bruge de færdigheder uden for festivalen. På denne måde vil den dele magten med beboerne og samskabe nye værdier, der vil puste relevans ind i deres aktiviteter. Processen kommer til at være udfordrende - men der er heller ingen, der har sagt, at publikumsudvikling er let.

Referencer

Adeste+, *A Blueprint for Audience Centred Experience Design*, (2022) p. 3
Dublin City Council Culture Company, p. 15
Dublin City Council, *Dublin City Development Plan 2022-2028*, passim
Dublin City Council Culture Company, *Feeling more part of Dublin: Evidencing the impact of participation in cultural projects*, (2022), p. 13
Eurostat, *Culture Statistics – 2019 edition*, (2019)
Johan Idema, *Present!: rethinking live classical music*, (Music Centre for the Netherlands, 2012) p. 187
Kulturanalys Norden, *Nordisk Kulturfakta 2022:07 Delaktighet i kulturlivet i Norden: en kunskapsöversikt med utgångspunkt kulturvanundersökningar och forskningen on kulturepolitik*, (2022), p. 8
Lindelof, A. M. (2022). At danse med dilemmaer. *Connecting Audiences Danmark*, (6), 21-26., p. 2
Manilla Ernst, Ylva Lorentzon, Moa Wester, 'Barn, kultur och kulturutbud – förutsättningar och förväntningar: en pilotstudie om att lyfta barns och ungas perspektiv', Stockholms kulturförvaltning 2013
Orian Brook and Mark Scott p. 8
Orian Brook and Mark Scott, *Art for the Many Not the Few: addressing cultural & other inequalities at scale*, Warwick Cities of Culture Project, (2023) p. 7
Philip B Whyman and others, *Supporting the Creative Industries: The Impact of the 'Preston Model'* in Lancashire (Nesta, 2022)
'Rörlighet och rörelser i en barnteater', paper from the conference On the Move: ACSIS conference 11–13 June, Norrköping, Sweden 2013, organised by the Advanced Cultural Studies Institute of Sweden (ACSIS). Conference Proceedings published by Linköping University Electronic Press p. 64

“Bred kulturpolitik har det med at skuffe, fordi den har svært med at udvikle og realisere alle dens diskursive ambitioner. Snæver kulturpolitik har det med at dele vandene, da den diskursivt laver de prioriteringer, den er åben omkring, og dermed typisk har et publikumsbegreb, der er klart afgrænset.”

Bjarki Valtysson

Kulturpolitisk perspektiv på publikumsudvikling

Bjarki Valtysson, lektor ved Institut for Kunst- og Kulturvidenskab på Københavns Universitet

Bjarki Valtysson giver os her en nuanceret forståelse af, hvordan publikumsudvikling optræder i kulturpolitisk diskurs og praksis. Kulturpolitiske strategier afslører nemlig noget om, hvordan vi ser på publikummer, og hvilken værdi vi tillægger kunst og kultur.

Kulturpolitik

Lad os starte med kulturpolitikken. Den kan defineres på forskellig vis, og jeg vil ikke forsøge at redegøre for alle dens nuancer. I bred forstand handler kulturpolitik om prioritering af værdier, og ud fra *governmentality*-teorier ses den som et styringsredskab, hvor vores adfærd, kvalitetsbevidsthed, viden og normer påvirkes. En mere snæver definition fokuserer til gengæld på mere pågribelige ting, såsom hvordan kunst og kultur organiseres, administreres, udfoldes og anvendes. Disse to perspektiver kan ikke andet end være i produktive relationer med hinanden. Hvis der prioriteres bestemte kunstformer, som understøttes af bestemte kulturinstitutioner med kraftig finansiel opbakning, så vil denne prioritering have en vis effekt på publikums forestillinger om kvalitet, kunst, viden, og muligvis deres adfærd. En lignende produktiv anspændthed ligger i selve kulturbegrebet, hvor den intellektuelle/humanistiske variant konvergerer med den antropologiske/hverdagskulturelle. I begge tilfælde er de processuelle. I begge tilfælde sker der en prioritering, når politik udformes, og især når politik bliver til praksis.

Kulturpolitik kan derfor både betragtes som diskursiv og som ledende til konkrete handlinger. På et diskursivt niveau, har kulturpolitisk forskning opereret med skelnen mellem demokratisering af kultur og kulturelt demokrati. Begge er interesserede i at udbrede kulturen til så mange som muligt, men de bruger forskellige midler til at realisere deres mål. Demokratisering af kulturen er politisk mere topstyret, hvor der typisk anvendes en mere snæver, kvalitetsorienteret kulturdefinition, hvor bestemte (ofte historiske) kunstarter og kulturformer bliver fremmet for befolkningen. Demokratisering af kulturen har et klart dannelses- og uddannel-

sesformål og en tro på, at hvis befolkningen stifter kendskab med de 'rigtige' værker, eller de 'rigtige' kunstformer, har det en klar positiv indflydelse på os som individer og dermed også på samfundet som helhed. Kulturkanonen er et godt eksempel på en konkret realisering, der bygger på idéen om demokratisering af kulturen.

Kulturelt demokrati deler dette positive udviklingspotentiale, men ikke de politikker, strategier og handlinger, der fører os derhen. Ifølge kulturelt demokrati vælger vi selv vores kulturtilbud, og de kan komme til os fra forskellige kilder og er dermed ikke bundne til kanonkonstruktioner, professionelle kulturaktører eller etablerede kulturinstitutioner. Den læner sig op ad den antropologiske/hverdagskulturelle kulturdefinition, den er *bottom-up*, pluralistisk og promoverer mangfoldighed i stedet for stramt styret enhedskultur. I forhold til publikum, er der stigende fokus på dets kulturelle deltagelse - fra en modtager til en medskaber.

Jeg har redegjort for nogle af kulturpolitikkens nuancer, fordi publikum og deres udvikling står i centrum for den forskellige applicering af kulturbegrebet og de politikker, der bruges til denne udviklingsproces. Både demokratisering af kulturen og kulturelt demokrati har oplysning, dannelse, demokrati og personlig vækst i centrum for den kulturelle bevægelse, de er interesserede i at fremme. De har bare forskellige midler og strategier til at nå derhen. De kan dog ikke holdes helt adskilte og der findes flere vigtige aktører, instanser og interesser, som spiller en stor rolle i al publikumsudvikling. Kultur- og medieindustrierne og tech-gigganternes kulturproducerende- og konsumerende platforme er indlysende eksempler. På platforme som Instagram, Facebook, Snapchat, TikTok og YouTube, produceres og konsumeres kolossale mængder kulturelt materiale, som indgår i en kompleks medieøkologi med andre platforme, virksomheder, institutioner og organisationer. Vi ser tit vigtige aktører indenfor det kulturproducerende felt som kunstnere, forfattere, museer, udstillingssteder, biblioteker, medieinstitutter og forlag anvende eksterne, kommercielle platforme i deres interaktion med publikum. I den interaktion sker der også en form for publikumsudvikling, eller i hvert fald potentiale, til at bygge ovenpå eksisterende publikumsrelationer, eller danne nye, digitale relationer til et publikum, som muligvis ikke frekventerer museer og teatre eller læser skønlitteratur særlig ofte. Jeg vil nu fokusere konkret på, hvordan kulturpolitik kan bruges til at udvikle publikum og på samme tid diskutere de udfordringer, policy-strategier møder i denne udviklingsproces.



"I bred forstand handler kulturpolitik om prioritering af værdier, og ud fra governmentality-teorier ses den som et styringsredskab, hvor vores adfærd, kvalitetsbevidsthed, viden og normer påvirkes."

Bjarki Valtysson

“Der sker (..) tab af kontrol i den digitale publikumsudviklings-proces, når den foregår på kommercielle platforme, da tech-giganterne bruger al den indhøstede data til økonomiske formål og kulturel repræsentation i det hele taget.”

Bjarki Valtysson

Når publikum udvikles – 3 eksempler

Når Københavns Kultur- og fritidspolitik (2023-2026) specifikt fokuserer på de seks temaer ‘For fællesskabet’, ‘For de oversete’, ‘For talenterne’, ‘For byen’, ‘For hovedstaden’, ‘For organisationen’, henvender den sig til forskellige publikummer. Den ‘skal sikre kultur- og fritidstilbud af en høj kvalitet for alle’ (s. 8) samtidig med at den hævder, at kultur og idræt ‘har et unikt potentiale som løftestang på det sociale område, for integrationen og for at skabe glæde og trivsel hos københavnere med særlige behov’ (10). Blandt dens målsætninger er udarbejdelse af en plan for kunst og kultur i udsatte boligområder at fremme deltagelse og engagement i kultur- og fritidslivet og at ‘[u]dnytte kulturlivets mangfoldige aktiviteter til at tilbyde flere en fod indenfor på arbejdsmarkedet’ (11). Den vil også ‘bringe eliten frem på scenen, så de få kan inspirere de mange og skabe begejstring’ (12), videreudvikle et kulturkvarter, udvikle mere bæredygtig og klimavenlig kulturturisme og ‘opdyrke et publikum og en talentmasse indenfor stort set alle områder’(17).

I en kulturpolitisk sammenhæng er Københavns kultur- og fritidspolitik langtfra unik, da den har diskursive relationer til andre lignende policy-dokumenter, f.eks Odenses og Århus’ kulturpolitikker. De er kendetegnede ved et væld af forskellige diskurser, som set ud fra et policy-perspektiv kan virke modsigende. Her arbejdes der både med diskurser, der kendetegner demokratisering af kulturen, kulturelt demokrati, forskellige kulturbegreber, økonomisk- og social instrumentalisering, og et diffust publikumsbegreb. Er den målrettet *alle* københavnere? Er københavnerne det publikum, der i dette tilfælde skal udvikles, og hvordan gør policy-instrumenter det egentlig i praksis? Når disse spørgsmål stilles, viser det sig hurtigt, at publikumsudvikling er kontekstuel. Når konteksten er københavnere som publikum, har kulturpolitikken at gøre med et bredt publikum, og hvis målet er at påvirke eller udvikle så mange som muligt, skal den diskursivt fange bredt. Det er i den grad tilfældet med Københavns kulturpolitik, som fremmer byudvikling, socialt arbejde, klima, bæredygtighed, talent, elite, deltagelse og engagement fra borgere som gerne vil skabe og nyde kulturen på mindre kunstnerisk ambitiøse præmisser.

Problemet er, at når kulturpolitikken arbejder med en kontekst, der diskursivt favner så bredt, bliver det svært at forme og styre bestemte publikummer mod en bestemt udvikling. Den vil meget og risikerer at gøre lidt. Som tidligere sagt handler kulturpolitik om prioritering, tilvalg og fravalg. Når selve politikken er formuleret bredt, finder man typisk den faktiske prioritering i de handleplaner og budgetter, der gives til at realisere

politikkens ambitioner. Bred kulturpolitik har det med at skuffe, fordi den har svært med at udvikle og realisere alle dens diskursive ambitioner. Snæver kulturpolitik har det med at dele vandene, da den diskursivt laver de prioriteringer, den er åben omkring, og dermed typisk har et publikumsbegreb, der er klart afgrænset. Hvis konteksten er Statens Museum for Kunst, har det ifølge museumsloven et særligt ansvar som Danmarks hovedmuseum for billedkunst. Museet indgår rammeaftaler med Kulturministeriet, hvor resultat- og operationelle mål specificeres. Museet har også en strategi, som for 2022-2025 bl.a. fokuserer på publikumsudvikling. I strategien vil SMK styrke fællesskaber og 'udvikle sin rolle som mødested, for endnu flere og for endnu flere forskellige brugere' (1). Til at nå målet om at række ud til flere, vil museet lægge vægt på aktiviteter og forløb, der henvender sig til særlige målgrupper, indgå i partnerskaber 'der skal styrke social inklusion via kulturelle aktiviteter' (4), at øge diversiteten og fange det som strategien henviser til som ikke-brugere.

I Københavns Kulturpolitik og SMKs kulturpolitiske rammesætning og strategi, ser vi to eksempler på, hvordan policy-instrumenter bliver brugt til at udvikle publikum. Det tredje eksempel, jeg nævnte tidligere, er forestillingen om digital kommunikation, digitale platforme og publikumsudvikling. Sociale medieplatforme bliver flittigt brugt af aktører indenfor det kulturelle felt. Det gør de typisk for at advokere for deres stedsspecifikke aktiviteter, til at formidle kunst og kultur i forskellige sammenhænge og til at danne og udvikle relationer med deres online publikum. Platformene giver kulturaktørerne data om deres kvantificerede publikum, som kan bruges til at målrette kommunikationen, finde på nye kommunikative tiltag og interagere med deres brugere. Der sker dog tab af kontrol i den digitale publikumsudviklingsproces, når den foregår på kommercielle platforme, da tech-giganterne bruger al den indhøstede data til økonomiske formål og kulturel repræsentation i det hele taget. Deres interfacelogikker bestemmer i høj grad, hvordan indholdet udspiller sig, og den algoritmiske kuratering bestemmer på diffus vis, hvilket indhold der fremmes, og hvad der bliver sorteret fra i den evige strøm af digital kommunikation.

Når publikum styres

Udvikling har altid en retning og et formål, og her spiller kulturpolitikken en stor rolle. Grunden til at udvikle publikum kan være vidensbaseret f.eks data, der viser, at det er et bestemt segment af befolkningen, der besøger museer, kendskabsundersøgelser, bruger/ikke-bruger undersøgelser, eller en kvantificering af digitale publikummer, hvor *likes*, *emojis*, *reach*, mængde og aktiviteter nemt kan måles. Det kan selvfølgelig også

"De præmisser, som publikum udvikles ud fra, er altid påvirket af eksternaliteter som de offentlige og private kulturtilbud, der er derude. Algoritmer, der sørger for prioritering og synlighed i den evige strøm af digitalt indhold på digitale platforme, udvikler også publikum."

Bjarki Valtysson

være kvalitative data, der bygger på observationer, interviews m.m. I sidste ende er publikumsudvikling dog et kulturpolitisk styringsværktøj, hvor retning for hvordan og hvorhen publikum skal udvikles bygger på et ønske om bestemte formål. Skal publikum udvikles som kunstkendere? Skal publikum udvikle et vokabular om kunstens og kulturens rolle i samfundet? Skal publikum udvikles som kulturkonsumenter og dermed bidrage positivt til økonomisk vækst? Skal de udvikles på demokratisering af kulturens præmisser og dermed styres i bestemt retning, som f.eks at kende til de 108 værker og 8 kategorier, som Kulturkanonen skitserer? Eller skal publikum følge det kulturelle demokrati og udvikles *bottom-up* på egne præmisser – og hvad betyder det egentlig?

De præmisser, som publikum udvikles ud fra, er altid påvirket af eksternaliteter som de offentlige og private kulturtilbud, der er derude. Algoritmer, der sørger for prioritering og synlighed i den evige strøm af digitalt indhold på digitale platforme, udvikler også publikum. Her vil jeg faktisk hævde, at en hel generation af unge primært bliver publikumsudviklet af obskure algoritmiske logikker. Set med disse øjne handler publikumsudvikling i bund og grund om opmærksomhed. At skabe og vedligeholde opmærksomhed, men også om at styre og gøre bestemte repræsentationsformer mere tilgængelige end andre. Vi må heller ikke glemme, at bare fordi udvikling er processuel, er den ikke nødvendigvis positiv. Publikum kan også udvikles mod vores samfunds skyggesider, som racisme og diskrimination. Set fra kulturpolitiske og forskningsmæssige perspektiver, er det vigtigt, at præmissen for udviklingsretningen er klar, og at den bygger på solid forskning, som informerer politikken på dens forskellige planer og kontekster. I sidste ende styres publikum altid på samme tid som det udvikles. Bare fordi man har forskningsresultater, der peger på, at det hovedsageligt er bestemte segmenter, der ser opera eller går til klassiske koncerter, kan det faktum bruges på forskellig vis, når politik bliver til praksis. Det afhænger af, om man vil udvikle præcis den målgruppe yderligere og servicere dem, som kommer i forvejen endnu mere, eller om politikken vælger at satse på andre målgrupper, som ikke frekventerer disse kulturtilbud. Det er det kulturpolitik kan, og det er det kulturpolitik gør – og det er sådan politik bruges til at påvirke og styre praksisser i en bestemt retning.

Referencer

Kultur- og fritidspolitik 2023-2026 (2023). Kultur og fritidsforvaltningen, København.

SMK Strategi 2022-2025. (2021). Statens Museum for Kunst, København.

“Bibliotekerne kan – og er i gang med at blive den platform, der skaber handlemod og lokale fællesskaber omkring verdensmålene - ikke alene men sammen med borgere og partnere. Som den mest besøgte kulturinstitution har vi mulighed for at koble natur og kultur gennem det konkrete taktile, det sanselige, det historiefortællende, det vidensudvekslende og det fællesskabende.”

Sidsel Bech-Petersen

Biblioteker som drømmeværksteder: På vej mod en bæredygtig transformation sammen med borgerne

Sidsel Bech-Petersen, Leder af projektudvikling og borgerinddragelse, Aarhus Bibliotekerne

Designtænkning blev centralt for udviklingen af det populære bibliotek DOKK1 i Aarhus. Denne artikel fortæller historien om, hvordan DOKK1 blev til, men også hvordan biblioteket gentænker arbejdsmåden. For måske er planetær designtænkning en del af svaret på, hvordan biblioteker kan være med til at skabe en bæredygtig fremtid i fællesskab med borgere.

Borgerinddragelse, samskabelse, co-creation og brugercentreret design. Der findes mange måder at beskrive det på, men idéen om, at vi som bibliotek for altid må være i en samskabelsesproces med borgerne og det lokalsamfund, vi befinder os i, er efterhånden blevet en indbygget del af den måde, mange biblioteker arbejder på – også her i Aarhus. Vi bruger designtænkning som en overordnet ramme for vores tilgang. Her kommer fortællingen om, hvordan vi er nået hertil – og samtidig hvad det er, der gør designtænkning interessant for kulturinstitutioner at beskæftige sig med netop nu.

Brug for en ny måde at udvikle på

Da det for snart 20 år siden blev besluttet, at der skulle bygges et nyt hovedbibliotek i Aarhus, stod det klart, at vi stod foran en proces, der krævede noget helt nyt af os. Visionen var at skabe et bibliotek for mennesker – ikke for bøger. Et sted for samskabelse, inspiration, uformel læring, netværk, leg og oplevelser. For at nå dertil var der brug for at inddrage borgerne og partnere på en helt ny måde, og vi satte os for at eksperimentere med, hvordan vi kunne gribe det an.

Hvis man tænker sig tilbage til den tid, kunne vi have grebet processen an på en mere traditionel og lineær måde. Vi kunne have lavet undersøgelser og indsamlet data for at forstå de problemer og behov borgerne havde for herefter at udvikle løsninger. Højst sandsynligt ville vi så have oplevet, at det tog så lang tid at forstå problemet, at verden i mellemtiden havde ændret sig, så løsningen ikke længere var relevant. Der var derfor brug for at gøre noget andet, og situationen kaldte i

stedet på en mere designorienteret tilgang, hvor man handler sig frem til at lære nyt om problemet. Man starter med at udvikle prototyper helt fra begyndelsen af processen – og disse prototyper bruges til at lære mere om det problem, vi prøver at løse. Det var netop sådan vi begyndte at øve os i at arbejde, da processen frem mod DOKK1 gik i gang.

Designtænkningen er også et godt sted at kigge hen, når vi har med store og komplekse problemer at gøre. I en designproces bliver man i problemet, mens man går i gang med at handle og finde løsninger. Det er centralt i designtænkningen, at man går optimistisk til processen med en tro på, at vi kan designe en mere ønskværdig fremtid. Derfor starter processen også med spørgsmålet: 'Hvordan kan vi...?' Heri ligger det, at vi ikke bare fokuserer på det, der er – men også på alt det, der kan blive.

Transformation midt i biblioteket

For at skubbe os selv i gang blev der etableret et Forvandlingsrum i det gamle hovedbibliotek tilbage i 2004. Det var et fysisk område, der lå midt i biblioteket, så her var vi tvunget til at komme ud af mødelokalerne og ud og designe sammen med borgerne. Det skulle være et rum til at eksperimentere og transformere: Der skulle bygges prototyper på indholdet i fremtidens bibliotek. Disse prototyper blev testet, og vi fik feedback og nye indsigter. Det blev så igen brugt til at bygge nye prototyper, der så igen kunne testes og så videre. Designtænkningens tilgang med at lære gennem handling – at få prøvet noget af og ikke lave lange analyser på forhånd, blev bygget helt ind i det fysiske biblioteksrum. På den måde blev Forvandlingsrum til et sted, der løbende udviklede sig – og som hele tiden lærte os nyt om, hvordan vi bedst rammer borgernes behov. Forandringerne skete løbende og midt i biblioteket, og det er en tilgang, vi stadig praktiserer i dag. Vi ser biblioteker som prototyper, der hele tiden har brug for at udvikle sig og tilpasses sig byen, lokalområdet og borgernes behov.

Det var medarbejdere fra alle dele af organisationen, der var med til at skabe prototyperne i Forvandlingsrum. Derfor blev det også langsomt til en ny måde at arbejde på for os, hvor det i høj grad handlede om at lære en ny mentalitet. Det handlede om, at vi dels ikke kan gætte os til, hvad borgerne har brug for, så vi ville i stedet udvikle biblioteket *med* dem og ikke *for* dem. Samtidig handlede mentaliteten også om, at det er okay at fejle, og vi bliver nødt til at prøve ting af og lære



"Designtænkningen er også et godt sted at kigge hen, når vi har med store og komplekse problemer at gøre. I en designproces bliver man i problemet, mens man går i gang med at handle og finde løsninger."

Sidsel Bech-Petersen

af det. Det er også noget, man skal øve sig i for at blive god til det. Samtidig var det også en mulighed for os for at lære en lang række metoder: Hvordan bygger man en prototype? Hvordan laver man interviews med borgerne? Hvordan får man feedback? Hvordan visualiserer man idéer sammen? Hvordan brainstormer man? Hvordan analyserer man input fra borgerne for at forstå de bagvedliggende behov? Hvordan kan man finde inspiration ved at interviewe borgere i deres eget hjem og hvordan kan man finde inspiration hos andre organisationer og virksomheder? Alt sammen metoder som vi bruger i små og store processer i dag.

“Et nyt blik på designtænkning, hvor vi har et bredere syn på planeten, kræver, at vi udvikler vores mentalitet til at kunne kigge frem og drømme om en ny fremtid. Vi skal ikke blot designe til den nærmeste fremtid.”

Sidsel Bech-Petersen

Designtænkning i Aarhus Bibliotekerne i dag

Designtænkning har givet os en ny måde at arbejde på, og processen frem mod DOKK1 blev den brændende platform, der satte os i gang. Sideløbende med DOKK1 blev de øvrige biblioteker i Aarhus også udviklet og fik indarbejdet samme mentalitet og metode. Undervejs fik vi også mulighed for at få et fælles sprog omkring tilgangen, da vi fik støtte til at udvikle toolkittet: *Design Thinking for Libraries*, der i dag er oversat til 18 forskellige sprog og bruges af mange biblioteker rundt i verden. Med det toolkit fik vi et solidt fundament til at arbejde med designtænkning på tværs af alle vores biblioteker. Designtænkning er ikke noget, man lige bliver færdig med, men det er noget, der hele tiden skal udvikles og indarbejdes. For at brede det ud i vores organisation valgte vi fra 2017-2019 at uddanne 20 designambassadører, så vi nu har medarbejdere i alle teams, der på en eller anden måde har erfaring med designtænkning og kan facilitere processer.

Designtænkning er tænkt ind i næsten alt, hvad vi gør: Hvordan udvikler vi bibliotekstilbud til ikke-læsere og borgere, der ikke kommer på biblioteket? Hvordan skaber vi læselyst hos børn og voksne? Hvordan arbejder vi med mediedannelse? Hvordan laver vi bedre wayfinding? Hvordan bliver vi bedre til at kommunikere vores bibliotekstilbud? Hvordan arbejder vi med demokrati for børn? Hvordan skaber vi kreativ læring i vores biblioteksrum? Vi tænker det også ind i vores brugerundersøgelser: Den sidste runde af spørgeskemaer blev erstattet af en serie fokusgruppeinterviews, fordi vi ofte oplever, at det er her vi får mulighed for at få lidt mere kød på de svar, borgerne giver os. Hvor vi i et spørgeskema kan spørge: Hvad bruger du biblioteket til – kan vi i et interview bedre spørge: *Hvorfor* bruger du biblioteket? *Hvorfor* deltager du i aktiviteter? Det tager nogle gange længere tid at tygge sig igennem de input, vi får på denne måde, men det ender også ofte med at give nogle værdifulde indsigter, som vi kan handle på.

Fra menneske-centreret til planetær design

Vi er kommet et godt stykke med at bygge designtænkningen ind i vores organisation. Men der blæser også nye vinde, der tvinger os til igen at gentænke vores designtilgang. Da vi udviklede Forvandlingsrum og *Design thinking for libraries*, var det altoverskyggende mål at skabe en menneske-centreret tilgang til udvikling. Med denne tilgang fik vi som beskrevet mulighed for bedre at forstå borgernes behov og derudfra udvikle vores biblioteker. Siden vi begyndte vores arbejde med

designtænkning, har verden forandret sig radikalt. Vi er på vej mod et nyt paradigme, og det giver ikke længere mening at sætte *Human-centred design* op som det øverste mål. Vi må snarere snakke om planet-centered design, eller planetær design, hvis vi skal holde os til dansk.

I en planetær designtilgang er mennesker og natur sidestillede. Det betyder også, at vi må se på nye praksisser for samskabelse. Hvordan bliver vi genforbundet med naturen? En af de største barrierer for at arbejde med planetær design er, at vi har rigtig svært ved at sætte os i naturens sted. Det betyder, at vi i flere projekter nu er begyndt at arbejde med naturdannelse og naturforbundethed både for os selv og for borgerne. Vi har brug for at øve os i at formidle og forbinde i naturen, finde nye partnere, vi kan lære og handle med, for at skabe fri og lige adgang til naturdannelse. Behovet for at lære om, og i, naturen er universelt og presserende for alle borgere i alle aldre.

Designtilgangen hjælper drømme på vej

Et nyt blik på designtænkning, hvor vi har et bredere syn på planeten, kræver, at vi udvikler vores mentalitet til at kunne kigge frem og drømme om en ny fremtid. Vi skal ikke blot designe til den nærmeste fremtid. Hvis vi gerne vil et andet sted hen, er der i høj grad også brug for at skrue op for drømme og fantasi. Vi har hårdt brug for nye idéer for at tackle de enorme systemiske, samfundsmæssige og planetariske udfordringer, vi står over for. Vi kan ikke udelukkende stole på ny teknologi, men har brug for nye, fælles drømme til at lede vores handling, vores adfærd, vores politik og vores beslutningstagning mod radikal forandring.

Hvordan får vi drømmeprocessen og vores forestillingsevne aktiveret? Både hos os selv – men også hos borgere og partnere? Hvordan kan biblioteker blive en kollektiv inspirationskilde, der aktiverer drømme og giver borgerne handlekraft? Det kan lyde som en stor mundfuld, men med designtænkningen har vi en tilgang, der også her hjælper os i gang. Professor fra Det Kongelige Akademi Ida Engholm peger på, at meget af det, vi gjorde under corona-perioden, faktisk var en designbaseret tilgang. Her var der ikke tid til at vente og lave lange analyser, vi måtte i gang med at lave en plan for, hvordan vi fik lavet testcentre. Hele samfundet måtte omstille sig hurtigt: Fra kontorarbejde til hjemmearbejde, fra undervisning til fjernundervisning, fra restaurantbesøg til take-away. Det var en stor designøvelse, hvor der blev udviklet nye løsninger i en fart, som vi ikke har set før. Under

Måske kan vi prototype os igennem den bæredygtige omstilling og sætte gang i drømmeværksteder, der kan flytte vores samfund et bedre sted hen. Med den bæredygtige omstilling, så står vi måske med den største designmulighed nogensinde. Hvis vi tager de optimistiske briller på, så har vi også muligheden nu for at skabe en bedre verden.

Sidsel Bech-Petersen

normale omstændigheder ville de ændringer have taget lang tid – der ville sikkert have været en lang analyseproces undervejs, men under pandemien gik vi bare i gang med at løse problemer. Måske kan vi bruge erfaringerne derfra. Måske kan vi prototype os igennem den bæredygtige omstilling og sætte gang i drømmeværksteder, der kan flytte vores samfund et bedre sted hen. Med den bæredygtige omstilling, så står vi måske med den største designmulighed nogensinde. Hvis vi tager de optimistiske briller på, så har vi også muligheden nu for at skabe en bedre verden.

Drømmeværksteder og handlefællesskaber

Vi er først ved at udforske, hvordan vi griber det an. Vi er i gang med drømmeværksteder for børn, hvor de præsenteres for udfordringer omkring biodiversitet, natur, cirkulær praksis og bygger idéer til en bedre fremtid. Hvert år afholder vi Børnenes Grønne Festival, hvor børn mødes og drømmer om, hvad de selv kan gøre for at ændre deres vaner. Vi har holdt drømmedebatter, og vi har workshops, hvor vi eksperimenterer med, hvordan vi kan gentænke vores forhold til energi og forbrug af jordens ressourcer. Vi griber fat i *Future Literacy*, spekulativt design, fremtidsdesign – men også litteraturen: Science fiction og den skønlitteratur vi også har i spil. Det kan måske få forestillingsevnen og fantasien i gang i forhold til at tænke nye muligheder.

Bibliotekerne er den mest besøgte kulturinstitution i Danmark. Her kommer alle typer af borgere på tværs af alder, køn, uddannelse, alder og kulturel baggrund. I 2021 kom de danske biblioteker med i regeringens verdensmålsstrategi og på finansloven. Bibliotekerne kan – og er i gang med at blive den platform, der skaber handlemod og lokale fællesskaber omkring verdensmålene - ikke alene men sammen med borgere og partnere. Som den mest besøgte kulturinstitution har vi mulighed for at koble natur og kultur gennem det konkrete taktile, det sanselige, det historiefortællende, det vidensudvekslende og det fællesskabende.
Vi kan ikke løse udfordringerne alene – det er der ingen, der kan. Vi må bryde siloer ned og samarbejde på tværs af sektorer, organisationer og lande. Bibliotekers rolle kan måske være, at vi netop er dem, der kan forbinde mange forskellige gode partnere og skabe synergi mellem borgere, fageksperter, foreninger, ildsjæle og iværksættere. Det er måske netop det samarbejde og de handlefællesskaber, der skaber den rette infrastruktur til at skabe bæredygtig transformation.

Referencer

Ida Engholm: Design for the New World, januar 2023
Design thinking for Libraries: www.designthinkingforlibraries.com
DDC for at sætte design på dagsordenen og for at inspirere til, hvordan design kan være en løsning

Projekter i bibliotekerne:
Børnenes Grønne Festival
Playing With the Sun: ***www.playingwiththesun.org***
Drømmedebat i Gellerup

“Det er afgørende at ramme rent ind i kommunernes og skolernes virkelighed, for at dørene til aulaer og musiklokaler åbnes. Her er det ikke nok at præsentere en musikoplevelse af høj kvalitet til spiselige priser, nøgleord er også forankring, synergi og brobygning.”

Gitte Abildtrup og Dorthe Damgaard

At åbne barnet for musikken og musikken for barnet

Gitte Abildtrup, direktør og Dorthe Damgaard, vidensmedarbejder, Levende Musik i Skolen

Skolekoncerterne skal tilpasse sig skolens virkelighed og rammer og samtidig skubbe så meget til børn (og voksne), at de får udvidet deres kulturelle og musikalske horisont og opnår dannelse. En balancegang, som stiller store krav til både arrangør, kunstnere, skoler – og elever; men når det lykkes, kan alle gå berigede hjem.

Når man taler om publikumsudvikling, er der næppe en målgruppe så vigtig som børnene. De er både nutidens og fremtidens kulturbrugere, og med skolen som arena er det på papiret en “nem” målgruppe at nå ud til og - med deres endnu åbne sind - også ind til. Gennem en national indsats i grundskolen bliver musikkens sprog alle forundt uanset geografi, økonomi og ressourcer i hjem og skole. På den måde behøver eleven ikke at komme fra et hjem med klaver for selv at finde vej til tangenter eller koncertsal. Men skal vi nå alle, kræver det en fælles forståelse og økonomisk prioritering af visionen – fra lærerværelse til folketingssal.

Trin 1 – Folkevalgt opbakning

Arbejdet med publikumsudvikling i børnehøjde starter for Levende Musik i Skolen (LMS) ikke ved eleverne, men på den organisatoriske og politiske arena, nationalt såvel som kommunalt. LMS har i tre årtier arbejdet for at fremme dette område for at sikre alle grundskoleelever lige adgang til den professionelle livemusik. Med en national strategi fra Statens Kunstfond i ryggen og ekstra midler på finansloven står LMS i en gunstig situation i forhold til at nå alle grundskoleelever med mindst en professionel koncert hvert skoleår, omend pressede kommunalbudgetter kan blokere vejen til målet. Indsatsen er døbt Koncertløftet, hvor flere aktører samarbejder om koncerter på skolen, på spillesteder og i koncertsale. Publikumsudvikling i artiklen her er dog med afsæt i LMS’ kerneprodukt, den professionelle koncert *på* skolen.

Trin 2 – Lokalt ejerskab og synergi

Det er afgørende at ramme rent ind i kommunernes og skolernes virkelighed,

for at dørene til aulaer og musiklokaler åbnes. Her er det ikke nok at præsentere en musikoplevelse af høj kvalitet til spiselige priser, nøgleord er også forankring, synergi og brobygning. LMS skal forstå og navigere både i en kommunal- og en skolekontekst på et fagligt/pædagogisk og et praktisk plan, så der skabes ejerskab og engagement omkring koncerten for alle deltagende parter fra kommune til den enkelte elev.

Opbygningen af en stærk struktur med en kontaktperson på hver af de over 1.000 samarbejdsskoler samt en kontaktperson i hver af vores pt 69 samarbejdskommuner er en af LMS' grundpiller. Her skabes rum for dialog og indflydelse, ligesom der bygges bro til andre relevante aktører f.eks musik- og kulturskoler og spillesteder.

I praksis betyder det, at skoler og kommuner får indflydelse på musikgrupper og genrer; der afholdes årlige netværksmøder med videns- og erfaringsudveksling i alle kommuner, og der skabes netværk på tværs af skoler. Alle parter inviteres desuden til LMS' årlige festival/showcase, hvor man samles om koncerter, fagligt indhold og netværk. På den måde styrkes båndet til kontaktpersonerne, der ofte er de ildsjæle, som sikrer, at ordningen består lokalt.

Forankring og ejerskab på skolen hviler imidlertid ikke kun på kontaktlæreren. Det elevinddragende koncept KulturCrew spiller på mange skoler en vigtig rolle, hvor crewet hjælper med planlægning og afvikling af koncerter og er gode rollemodeller for de øvrige elever.

Trin 3 – Flyt dem, uden at de skal flytte sig

Endnu et vigtigt skridt i publikumsudviklingen er, at LMS Skolekoncerter er en demokratisk ordning forstået på den måde, at alle skoler, uanset geografi og lokale forhold tilbydes koncerter bragt til døren.

Er det nu også en god idé at afholde hårsvingende heavykoncert eller klassisk blæserkoncert i en halvkold gymnastiksal kl. 8 om morgenen? Det korte svar er: JA! Ved at spille på børnenes hjemmebane, skolen, kan musikerne komme helt tæt på eleverne, som kan forholde sig til musikken i trygge rammer. Det betyder noget for eleverne, at musikerne er rejst helt hen på deres skole – til deres gymnastiksal – for at spille for lige præcis dem.

Endelig har koncerten på skolen også betydning ift. tilgængelighed, da en del skoler ikke har mulighed for at komme til et koncertsted i nærheden.
"Det var virkelig en skøn og fantastisk oplevelse. Vi små landsbyskoler har ikke de store muligheder for at deltage i arrangementer, som ligger i de store byer. Der er vi begrænset af transport. Så FANTASTISK med denne mulighed." Hørby-Dybvad Skole, Afd. Hørby, Frederikshavn kommune efter koncert med Phønix

> "Eleverne har ikke nødvendigvis et ønske om at være der, ligesom de måske er ukendte med koncertformatet, og derfor stilles der store krav til rammer, kommunikation og formidling."
>
> *Gitte Abildtrup og Dorthe Damgaard*

Trin 4 – Koncerternes to ben

Siden LMS startede med at præsentere skoleelever for professionel livemusik har erfaringen vist, at stort set ingen genrer er for svære, "blot" ramme og formidling er tilpasset skolens og elevernes virkelighed. I arbejdet med koncerten får alle nye musikgrupper derfor tilkoblet et producentteam, som dels producerer et undervisningsmateriale, dels sparrer med gruppen omkring formidling, form og målgruppe. Producentteamet har således en nøglerolle som bindeled mellem skole og kunstnere.

“Er det nu også en god idé at afholde hårsvingende heavykoncert eller klassisk blæserkoncert i en halvkold gymnastiksal kl. 8 om morgenen? Det korte svar er: JA!”

Gitte Abildtrup og Dorthe Damgaard

For at sikre kvalitet, udvikling og opkvalificering af producenterne, er LMS med i det internationale netværk YAM – Young Audiences Music, og står på nationalt plan bag et netværk af B&U-producenter. På den måde fremmes publikumsudviklingen ikke bare hos LMS, men bredt i Koncertløftet.

Musikbenet

En LMS skolekoncert tager altid afsæt i musikgruppens eget kunstneriske udtryk. Derfra arbejder koncertproducenten med *experience design*; at finpudse og sparre med musikerne omkring formidlingsdelen af koncerten, f.eks brug af rummet og forskellige former for elevinddragelse og medskabelse i koncerten.

“Producentens ekspertise inden for aldersgruppen var en vigtig komponent i at strukturere koncerten, både ift. performance og publikumskontakt. Vi mærkede med det samme, at hendes tanker og forslag styrkede den tillid, vi ønskede at skabe med eleverne. Hendes feedback har også stor relevans for mig udenfor LMS-regi – noget jeg tager med mig ud på de “normale” scener.” Musiker, Asbjørn

At spille koncert for skoleelever er radikalt anderledes end at spille for et voksent publikum, som i en eller anden grad selv har valgt at deltage. Eleverne har ikke nødvendigvis et ønske om at være der, ligesom de måske er ukendte med koncertformatet, og derfor stilles der store krav til rammer, kommunikation og formidling.

Det at opleve levende musik udført af levende mennesker kan noget helt særligt. Ikke mindst kan dette intime rum opleves, når musikerne er til at få øjenkontakt med. Derfor arbejder producenten på, at klassiske musikere spiller uden nodestativer. Det åbner for en anden kommunikation med eleverne og giver samtidig frihed til at inddrage rummet.

“Det er utroligt, hvordan vibrationer og lyden af instrumenterne påvirker dem. De bliver helt fascinerede! Det er et meget smukt øjeblik i koncerten, når vi går rundt i rummet for at komme så tæt på børnene som muligt.” Musiker, Lisa Vogel, Damkapellet
Alle musikgrupper skal både i ansøgningsprocessen og i dialogen med producenten forholde sig til egen koncert og formidling ud fra Ønskekvistmodellen, hvor man bl.a. har fokus på koncertens kunnen, skullen og villen: Hvad vil de med koncerten? Hvorfor er det vigtigt at præsentere genren for målgruppen? Er det tydeligt både musikalsk og formidlingsmæssigt?

Producenterne arbejder derfor med en række greb i koncert og materiale for at nå publikum:

· At skabe en klar ramme for koncerten, så publikum er trygge og ved, hvad der forventes af dem.
· At skabe en personlig relation til eleverne gennem nærvær.
· At skabe mening for eleverne mellem numrene.
· Fokus på hvad hæmmer eller fremmer musikoplevelsen – klovnenæser eller øjenkontakt?
· Forberedelse inden (og gerne efter) koncerten via brug af undervisningsmateriale.
· Genkendelighed både ift. musikere, instrumenter og musik.

Læringsbenet

For LMS har undervisningsmaterialet høj prioritet. Det forbereder eleverne til den koncertoplevelse, der venter dem både i forhold til musikken, genren og mødet med musikerne. Når eleverne ser musikernes videohilsen i materialet, skaber det en relation og fremmer elevernes positive forventninger til koncerten, ligesom en præsentation af musikken er vigtig, så koncertens indhold er genkendelig for eleverne.

Ydermere sætter undervisningsmaterialet koncerten ind i en meningsfuld læringskontekst, som går forud for selve koncerten. Alle læringsaktiviteter tager udgangspunkt i Fælles Mål for faget, og der lægges ofte op til tværfaglig undervisning.

"Jeg kan se, at det flytter noget hos eleverne, når de præsenteres for noget fremmedartet - først i undervisningen og senere hen via en live-koncert."
Cornelius Hansen-Skolen, Flensborg. Efter koncert med IKI.

Trin 5 – At åbne eleven for musikken og musikken for eleven

Med skolekoncerterne vil LMS noget med eleverne: Først og fremmest at åbne eleven for musikken og musikken for eleven. Det er et møde med kunsten på kunstens egne præmisser, men også en musikalsk og kulturel dannelse. Intentionen er, at eleverne i mødet med musikken vender sig mod verden og samtidig får udvidet deres musikalske og kulturelle horisont. I den bevægelse spiller fællesskabet en essentiel rolle – det at man i skolekoncerten er sammen med nogen om et fælles tredje, musikken, som giver en oplevelse, hvor det enkelte individ ikke er i centrum.

"Som med så meget andet i vores evigt snurrende verden, er publikumsudvikling ikke noget, man kan krydse af og blive færdig med. LMS følger derfor koncerterne tæt, bl.a ved at lærere og musikere evaluerer hver koncert."

Gitte Abildtrup og Dorthe Damgaard

Den hollandske uddannelsesteoretiker, Gert Biesta definerer netop det overordnede formål med uddannelse som: *"at vække lysten i eleven til at ville eksistere i og med verden på en voksen måde, uden at ville være centrum i verden"*. I rigtig mange sammenhænge både i og udenfor skolen lærer eleverne at kigge på sig selv, på egen læring, på præstation og på at sætte sig selv i spil. Det har vi ifølge Biesta brug for en modvægt til. Man kunne se det som et "insta moment" overfor et "magic moment". I førstnævnte er jeget og egne behov i centrum, mens det magiske øjeblik er modsætningen: Fokus er væk fra jeget, og man er sammen med andre om noget tredje. Her kan mødet med musikken noget særligt.

LMS' ambition er, at når eleverne går ud af skolen, har de mødt en række forskellige musikalske genrer og rollemodeller, som har skabt begejstring, beundring, undren og refleksion. De har oplevet koncerter på og udenfor skolen og står med et andet og mere nuanceret perspektiv på musikkens, kunstens og kulturens mangfoldighed. De er blevet klogere på, hvad musik er, og hvad den kan bidrage med af viden, indsigt og følelser. Måske får de lyst til at gå til koncert eller selv være udøvende, i hvert fald giver skolekoncerten eleverne noget at spejle sig i, udtrykke sig med og udvikle sig ud fra.

Trin 6 - Publikumsudvikling udvikler sig

Som med så meget andet i vores evigt snurrende verden, er publikumsudvikling ikke noget, man kan krydse af og blive færdig med. LMS følger derfor koncerterne tæt, bl.a ved at lærere og musikere evaluerer hver koncert. I de senere år har vi desuden rettet fokus mod øget elevinddragelse. Det gælder både, når skolerne ønsker musikgrupper, når der indsendes evalueringer og i konkrete produktionsforløb, hvor producenterne inddrager elever i processen.

At få elevernes stemme frem og undersøge, hvad mødet med musikken betyder, både for det enkelte barn, for fællesskabet og for skolen, er et forskningsfelt, vi oplever, der mangler opmærksomhed herhjemme. Det er derfor noget, LMS i de kommende år vil forfølge, så vi kan blive klogere på og lave endnu bedre koncerter for de danske skoleelever.

Referencer

1.Koncertløftet er en alliance mellem LMS, brancheorganisationen DEOOs medlemmer (danske ensembler, orkestre og operainstitutioner) samt genreorganisationer og regionale spillesteder.
2.Levende Musik i Skolen har startet KulturCrew i samarbejde med Teatercentrum efter norsk forbillede. Læs mere på kulturcrew.dk
3.Onskekvist-modellen blev udviklet på Aarhus Universitet i 2002 i forbindelse med evaluering af performativ kunst. LMS' fagudvalg anvender den ligeledes i udvælgelsen af musikgrupper hvert år.
4.Disse greb flugter med konklusionerne i Tutti-projektets rapport "Førstegangsgæsten til koncert" udarbejdet af DEEO og Rasmussen Nordic.
5."The mere exposure effect" og at ramme den rette grad af kompleksitet. Se fx. Peter Vuusts Musik på hjernen.
6.Den tyske dannelsespædagog, Wolfgang Klafki, taler om, at eleven i dannelsen åbner sig for verden, og at verden åbner sig for eleven i en og samme bevægelse.
7.Når Biesta refererer til en "voksen" måde at være i verden på, er det i modsætning til det infantile, hvor jeg'et er i centrum.
8. Dannelsesforsker fra DPU Lars Geer Hammershøj skriver, at musik er "dannelsesmediet par excellence" pga. dens evne til på et øjeblik at hensætte os i en ny og fælles stemning.

Referencer

Biesta, Biesta: Undervisningens genopdagelse. Klim 2018
Hammershøj, Lars Geer: Dannelse i uddannelsessystemet. Hans Reitzels Forlag 2017
Klafki, Wolfgang: Dannelsesteori og didaktik: nye studier. Klim 2011
Langsted, J., Hannah, K. og Rørdam Larsen, C.: Onskekvist-modellen. Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst, Klim 2003.
Vuust, Peter: Musik på hjernen. People's Press 2017
Rapport: Førstegangsgæsten til koncert: Hvad du skal vide om potentielle nye gæster. Rasmussen Nordic, DEOO 2022

“Manglen på adgangsintimitet opleves, når vi aflæser de mange små tegn på andetgørelse, der oftest er forbundet med mødet med institutioner. De opstår for eksempel, fordi ingen eller meget få i institutionen bebor oplevelsen af andethed, og fordi institutionen som organisation har naturaliseret en særlig forståelse af, hvem de er til for, som er så normativ, at den har uendeligt svært ved at optage andre perspektiver.”

Moussa Mchangama og Frederik Larsen



At mødes med kunsten

Moussa Mchangama og Frederik Larsen, stiftere af In futurum

Vi bliver hele tiden mere bevidste om forhold, som er blevet naturliggjort, men som grundlæggende andetgør nogle og opretholder idéen om en samfundsform, som tager hvidhed, binære køn, heteronormativitet, og kropskapabilitet for givet. Denne artikel handler om hvordan kulturinstitutioner kan arbejde bevidst og strategisk med diversitet og inklusion.

Afstandens usynlighed

Inden den koreansk-amerikanske kunstner, Johanna Hedva (de/dem) deltager i en udstilling eller taler på en kulturinstitution, har de allerede gjort en stor indsats for at være der – en indsats, der ligger udover det synlige arbejde, vi normalt forbinder med kunstnerisk produktion. Hedva lever og arbejder med kronisk sygdom, og at kunne deltage i udstillinger og kunstinstitutioners arbejde kræver, at særlige forhold er i orden. Igennem årene har de måtte oplyse institutionerne om de forhindringer, der gør det svært at deltage, og derfor har Hedva udviklet et dokument, en *disability access rider* som de sender til institutionen på forhånd, og som beskriver vilkårene for deres deltagelse i et arrangement eller udstilling. I sin *rider* peger Hedva på nogle af de forhindringer, der skal være fjernet for, at de kan deltage, og i dokumentet beskrives både fysisk og socialt diskriminerende forhold som gør det vanskeligt for mennesker, der oplever funktionsforhindringer og andre minoriserede mennesker at deltage i kulturinstitutionernes aktiviteter. Det drejer sig blandt andet om behov for en omsorgsperson, om tid før et arrangement til at hvile, og om adgangsforhold til institutionen. Hedvas *rider* tager udgangspunkt i deres egen situation, og peger på de forhold, der oftest forhindrer dem som kunstner i at deltage i etablerede kulturinstitutioners praksisser. Den fremhæver også nogle af de forhindringer, publikum bliver mødt af, hvorfor den også indeholder krav om f.eks kørestolsadgang, tegnsprogstolkning af talks, m.m. Hedvas *rider* handler dermed ikke bare om at give dem selv en levedygtig adgang til institutionen, men også om at sikre, at blikket vendes ud mod publikum. Dermed gør Hedva en stor del af arbejdet for institutionen, ved helt konkret at tvinge dem til at forholde sig til deres adgangsgivende praksisser og dermed se nogle af de strukturer eller barrierer, der ofte kan være usynlige for institutionerne selv,

men som kan være afgørende for minoriserede menneskers mulighed for at deltage i kunsten og kulturen.

Der er i disse år meget vigtigt arbejde i gang med at blotlægge, registrere og beskrive strukturer i samfundet, der skaber ulighed, uretfærdighed og utryghed blandt minoriserede mennesker. I vores arbejde med strategisk rådgivning og organisationsudvikling af kunst- og kulturinstitutioner oplever vi både et stort behov for og en stor nysgerrighed på emner som diversitet, inklusion og adgang. Mange samtaler er i gang, og de er i sig selv et afgørende skridt i retning af at forstå, hvordan minoriserede mennesker forhindres i at deltage i samfundsmæssige fællesskaber eller deltager på vilkår, der underkender væsentlige dele af deres eksistens. Lad os tage kvindelige kunstnere som en groft underrepræsenteret gruppe i museers samlinger som eksempel: Kvinder er minoriserede som kunstnere, selvom de er det majoriserede køn i samfundet – og deres status som minoriserede er dermed ikke 'bare' et statistisk/demografisk problem, men et, der er resultatet af samfundsstrukturer, normer og historier. Ligeledes er det blik, kvinder historisk er blevet repræsenteret med gennem kunsten – fraværende, nøgne eller lidende – afgørende i forhold til hvilke narrativer, vi overhovedet skaber om kvinder, både som kunstnere, men i høj grad også som mennesker. Med andre ord er det at være eller blive minoriseret (og dermed også majoriseret) en proces, der afhænger af kontekst – vi taler for eksempel ofte om etniske minoriteter uden tanke på, at brune og sorte mennesker er en global majoritet, og at det er i mødet med det danske samfund eller institutioner, at minoriseringen opstår. Selve blotlæggelsen og beskrivelsen af strukturer kan være frisættende for dem, der oplever minorisering på egen krop, og i mange tilfælde er selve tydeliggørelsen en vigtig brik i at muliggøre forandringen. Forandringen kommer dog sjældent uden også at være fulgt af svære samtaler, undersøgelser af komplekse forhold og ofte også en del modstand mod det nye og ukendte.

Blotlæggelse og navngivning af forhindringer og behov er afgørende vigtigt. Den amerikanske skribent Mia Mingus, som arbejder for retfærdighed for mennesker med handicap og for at mindske andetgørelse, skriver blandt andet om, når hun oplever manglende adgang og andre menneskers manglende forståelse for hendes behov. Hun indkredser den usynlige relation mellem hende selv og et andet menneske, der forstår hendes behov og har kaldt det '*Access Intimacy*' – adgangsintimitet - frit oversat. For hende beskriver begrebet en følelse af den tryghed,



"Oplysningens tro på rationalitet, kategorisering og adskillelse har defineret udstillingspraksisser, indsamlingspraksisser og forskningspraksisser lige siden, og er også grundlæggende elementer i udviklingen af kulturinstitutionernes relation til deres publikum."

Moussa Mchangama og Frederik Larsen

der kan opstå, når et andet menneske forstår hendes behov, og på en gnidningsløs måde deltager i at fjerne forhindringer for adgang for hende.

Adgangsintimitet beskriver en nærhed i relation mellem mennesker, som gør, at minoriserede mennesker kan føle sig både set og hørt og dermed føle, at de hører til. Det er en intim følelse som ordet klart beskriver. Mingus bruger begrebet omkring adgang, og med udgangspunkt i oplevelsen af funktionsforhindringer, men her låner vi begrebet til at beskrive adgangsintimitet som noget, minoriserede mennesker ofte oplever manglen af i mødet med institutioner. Oplevelsen af, at

> “Kimen til forandring kan blandt andet ligge i at arbejde med at opbløde den adskillelse, både institutionerne og kunsten selv arbejder med, ved grundlæggende at turde udfordre den grundtanke, at vores blik på kvalitet, på kunst og kultur er neutral.”
>
> *Moussa Mchangama og Frederik Larsen*

selvom vi ikke afvises i døren, er institutionerne ikke lavet til os. Manglen på adgangsintimitet opleves, når vi aflæser de mange små tegn på andetgørelse, der oftest er forbundet med mødet med institutioner. De opstår for eksempel, fordi ingen eller meget få i institutionen bebor oplevelsen af andethed, og fordi institutionen som organisation har naturaliseret en særlig forståelse af, hvem de er til for, som er så normativ, at den har uendeligt svært ved at optage andre perspektiver. De små og nogle gange store tegn, som Hedva beskriver, kan blandt andet være tidspunktet, et arrangement ligger på, eller hvorvidt det er tydeligt, om der er adgang for mennesker i kørestol. Det kan også være kønsopdelte toiletter, tekster der tager læserens heteronormativitet og europæiske kulturkendskab for givet, fraværet af brune eller sorte mennesker i de kunstneriske repræsentationer, og tusindvis af andre små tegn, der viser, at institutionen har en klar forståelse af deres publikum. Det publikum består som regel af hvide, heteroseksuelle, ciskønnede mennesker, der ikke oplever funktionsforhindringer.

At adskille og dominere

I mangfoldighedens tegn og med det sigte at åbne institutionerne op for minoriserede mennesker, griber institutioner ofte til at nedsætte diversitetsudvalg og spørge besøgende om, hvad der skal til, for at de føler sig velkomne. De arrangerer fredagsbarer, legehjørner, udstillinger med kvindelige kunstnere og workshops for at signalere, at institutionen er for alle – eller i det mindste for flere, men moderne kulturinstitutioner er så dybt forankrede i en kulturhistorie, der har adskilt, underlagt og domineret, at nye tegn på andetgørelse konstant dukker op. Det gør de blandt andet, fordi de fleste søsætter diversitetsinitiativer i en positiv ånd, men glemmer at forholde sig til den vrede, den smerte eller den foragt, der kan ligge i den historie og den eksklusion, de historisk set selv har opretholdt.

Den historie, offentlige kulturinstitutioner er en del af, har klassemæssige, kønsmæssige og koloniale rødder. Institutionerne er et af hjørnestenene i udviklingen af europæisk kulturforståelse, samfundsstrukturer og videnskabstro. De opstod som dannelsesinstitutioner for den moderne borger i Europas nye nationale demokratier i slutningen af 1800-tallet. Den historie er velbeskrevet andre steder, så den vil vi ikke udfolde her, men blot minde om, at institutionernes rolle blandt andet var at synliggøre og opretholde kulturel storhed og uddanne borgere i nationale værdier. Værdier, der bygger på den europæiske oplysningstid og modernismens idealer, hvor blandt andet oplysning og opdragelse er centrale.

Oplysningens tro på rationalitet, kategorisering og adskillelse har defineret udstillingspraksisser, indsamlingspraksisser og forskningspraksisser lige siden, og er også grundlæggende elementer i udviklingen af kulturinstitutionernes relation til deres publikum. Publikum må forstå den logik institutionerne er bygget op efter, ellers er udstillinger og formidling utilgængelige. Det gælder både idéen om, at renæssancekunst er noget andet end barokkunst, og at det er naturligt at adskille sten fra planter i læren om naturen, blot for at give nogle eksempler. Deri ligger et af dannelsesaspekterne: at adskille dem, der forstår, fra dem, der ikke forstår. Denne adskillelse er især blevet kritiseret for de klassemæssige implikationer og for at gøre institutionerne utilgængelige for mennesker, der ikke er opvokset eller opdraget med et europæisk videns- og kulturbegreb.

Adskillelsen stopper ikke der. På kunstmuseer hersker stadig, på trods af postmodernistiske, feministiske, postkoloniale og queer kritikker, et særligt kunstbegreb, der dyrker individets - i overvældende grad det hvide mandlige individs - evne til at tænke og konceptualisere, udtrykt i værker, der skal betragtes på afstand i dyb refleksion. Publikum er passive iagttagere, der gennem deres beskuelse hylder det kunstneriske geni. De seneste års forsøg på at lokke flere børnefamilier ind i kunstmuseer gør kun dette kunstbegreb tydeligere, når der opstår sammenstød mellem legende børn og publikum, der forsøger at nyde kunsten i ærbødig tavshed.

I forhold til kunst- og kulturinstitutioner er det oftest ganske tydeligt, hvem der andetgøres gennem den viste kunst og formidlingen af den. Det er blandt andet kvinder, mennesker der ikke er uddannet i den europæiske kulturhistorie, mennesker med minoriseret etnicitet, queer personer og mennesker, der oplever funktionsforhindringer. Alligevel går mange af os ret ofte på museum, hvorfor vi til stadighed lader os minorisere. Det tydeliggør institutionens magt og vores ønske om at føle os som en del af fællesskabet. Hvad mange af os har til fælles er, at vores kropslighed er blevet synliggjort og blevet brugt til at undertrykke os med. Kvinder er primært til stede på kunstinstitutioner som nøgne kroppe i repræsentationer, queerpersoner og neurodivergente mennesker som seksualiserede og patologiserede objekter, oprindelige folk samt brune og sorte mennesker eksotiseres, fetichiseres eller umenneskeliggøres på baggrund af deres hudfarve eller etnicitet, og mennesker, der oplever funktionsforhindringer har ofte slet ikke fysisk adgang til en i øvrigt fredet bygning, hvis adgangsforhold ikke bare lige kan

“Hvis det at inkludere flere mennesker helt grundlæggende står i modsætning til vores historisk-kulturelle fundament, der i høj grad har ekskluderet og rubriceret, hvad bliver så vores fremtidige virke og relevans? Hvad betyder det for kunsten og kulturen, at flere får adgang? For vores formidling? For vores blik på kvalitet og elite? For hvem der føler sig velkomne?”

Moussa Mchangama og Frederik Larsen

laves om. Kropsligheden står som modsætning til den rationalitet og tænkning, der hyldes, og som er grundlaget for kulturinstitutionernes eksistens.

Med andre ord er arbejdet med diversitet, inklusion og adgang ikke bare et, der handler om at vise nye kunstnere eller justere lidt på sprogbrug. Begge dele er vigtige faktorer i arbejdet, men svarer ikke på det helt grundlæggende spørgsmål: Hvis det at inkludere flere mennesker helt grundlæggende står i modsætning til vores historisk-kulturelle fundament, der i høj grad har ekskluderet og rubriceret, hvad bliver så vores fremtidige virke og relevans? Hvad betyder det for kunsten og kulturen, at flere får adgang? For vores formidling? For vores blik på kvalitet og elite? For hvem der føler sig velkomne?

Relationer, indad og udad

Kimen til forandring kan blandt andet ligge i at arbejde med at opbløde den adskillelse, både institutionerne og kunsten selv arbejder med, ved grundlæggende at turde udfordre den grundtanke, at vores blik på kvalitet, på kunst og kultur er neutral. Det kan man gøre ved at skabe relationer mellem vidensfelter, mellem mennesker og forståelser af verdener; ikke bare relationer mellem viden om sten og viden om planter, men relationer til flere måde at aflæse en sten på, relationer, der kan give os selv oplevelser af, at vores måde at forstå verden på er en meget specifik og historisk/politisk måde at se verden på.

Det kan være medvirkende til, at vi begynder at forstå, at hverken kunst eller viden tilhører den lille elite, som modernismens projekt er skabt for og af. Kunst er historiefortælling og relationsarbejde mellem et samfunds værdier og mennesker, men også mellem forskellige former for samfund. Hvis institutioner for alvor skal være en del af den fremtidige proces, så kræver det helt konkret, at man aktivt er medskabende i at rette op på den uretfærdige historiske praksis, man selv har været en del af og konkret er med til at skabe nye fremtider, der inkluderer flere.

En måde at gøre det på kan være at arbejde med sin arkiv-praksis, hvis man har en samling. Arkiver er vigtige dokumentationer af historie, men ikke af objektiv historie, af specifik historie – og oftest af den historie, der tilhører de allermest magtfulde i samfundet. Derfor er det en kerneopgave at være med til at ændre den historie om vores nutid, som fremtidige generationer kan gå tilbage til – blandt andet ved at samle markant anderledes ind og at arkivere idéer, perspektiver eller praksisser, som man tidligere ville have underkendt. Det kan være et af skridtene på vejen mod at skabe en fremtid, hvor os der har været andetgjorte, kan få lov til at høre til. Det kan man gøre ved at arbejde helt grundlæggende med sine praksisser.

Kunst- og performancegruppen Sisters Hope er et af eksemplerne på en kunstpraksis, der radikalt vil gentænke relationer. Ikke overraskende gør de det uden om institutioner, eller ved at overtage dem fuldstændigt. Samtidig indsamles et helt særligt form for arkiv, nemlig alle de dagbøger, som deltagere i institutionens manifestationer skriver i. Med andre ord arkiveres deltagernes tanker og oplevelser, ikke kun de udøvende kunstneres. Andre institutioner, som Qaumajuq, Museet for Inuit samtidskunst i Winnipeg i Canada, arbejder med relationerne til det land, samlingen bebor og dækker og inddrager oprindelige beboere og Inuitsamfund i udviklingen af institutionen. Det betyder helt konkret en grundlæggende anden tilgang til det at udstille objekter, fordi udstillingen af dem skal ske i tråd med respekt for det land, praksisser og folk, som de oprindelige folk bebor. Disse to eksempler giver måske bud på, hvordan fremtidens kulturinstitutioner kan arbejde med relationer, men hvis ikke de grundlæggende præmisser for institutionens rolle og dens verdenssyn undersøges og ændres, når vi ikke langt. I en verden, der kalder på strukturel forandring og modige samtaler, står vores kunst- og kulturinstitutioner helt centralt som vogtere af en særlig fortid – men også som muliggørelsen af en ny fremtid.

“Det er en relativt stærk tendens i Finland, at kulturelle praksisser er afhængige af historiefortælling. Pekka Vartiainen og Juha Iso-Aho, mine kolleger på HUMAK, har startet et projekt, der viser styrken og de mange praktiske anvendelser af fortælling og historiefortælling forankret i lokalsamfundet.”

Marcin Poprawski

Kunstkammerater lader ingen i stikken: Spotlight på publikumsudvikling, praksis og værdier i Finland.

Marcin Poprawski, Humak University of Applied Sciences, Helsinki

Denne artikel kan ses som et lille katalog over publikumsrpraksis, der dyrker visse finske værdier: Social tillid, omsorg, humanistisk tilgang til teknologi, uformel uddannelse, æstetikkens og fantasiens sociale kraft, historiefortælling, generøsitet og fleksibilitet, legesyge, og endelig empati og dialog mellem generationerne. Alt sammen noget, der bidrager til det gode liv.

Publikumsudvikling - *Made in Finland*

I paletten af europæiske publikumsudviklingsaktiviteter og praksis inden for kunst og kultur, kan vi da få øje på en særlig finsk nuance? Er der en særlig form for indgang, poesi eller æstetik i publikumsudviklingen? Er der et sæt af værdier, der er mere dominerende og synlige i de valg, kulturfolk i landet træffer? Normalt er det udlændinge, der føler behov for at udtrykke finsk specificitet. Vi kan finde et eksempel hos den japanske komponist Toshi Ichiyanagi (1933-2022): ”*Det forekommer mig, at man i Finland altid overvejer, hvilken slags resultat, der ville gøre folk så glade som muligt, og hvad der ville være det bedste miljø for kunstens udvikling. Med andre ord er der en bevidsthed om vigtigheden af de ting i livet.*’ Dette er ifølge Ichiyanagi essensen af noget meget vigtigt: ‘*I Finland tilhører livet og musikken den samme verden. Det er det, der mest beroliger mit sind ved Finland*’.

Følelsen af sindsro er på en eller anden måde tydelig i de meget interessante resultater fra en undersøgelse foretaget af innovationsfonden Sitra, der spurgte ind til motiverende faktorer for de bæredygtige livsstile, der knytter finnerne sammen. Værdien af lokal natur og dens bevarelse er et af de vigtigste elementer. Andre væsentlige motiverende faktorer, som finske respondenter identificerede, var ‘*at værne om livets små glæder, føre et uafhængigt liv, der resonerer med dem, spare tid og gøre hverdagen lettere*’. Hvilken bedre og enklere vejledning end det, kunne en kulturaktør have som inspiration til publikumsudvikling?

Tænd for spotlightet!

Jeg vil nu tænde spotlightet og lyse på 7 initiativer, metoder, og kulturelle forma-

ter, der kan illustrere den måske specielle finske nuance i publikumsudvikling. På en måde er de udvalgte forslag symptomatiske for problemer og tilgange til publikumsvaner, ligesom de illustrerer rationalet bag. Der er to radarer, jeg har brugt: Mine studerende, aktive professionelle kulturfolk, der arbejder i forskellige dele af det finske kulturelle økosystem og mine kollegers - akademikere, undervisere og forskere, som har delt deres anbefalinger og erfaringer med mig:

1. Kulttuuriluotsi (Kulturledsagere). Der er to lignende, men uafhængige systemer, der anvendes i to forskellige kommunale konstellationer. Kulttuuriluotsi var et innovativt frivilligt initiativ skabt af Jyväskylä Kunstmuseum og spredt til et netværk af mere end 10 kulturinstitutioner i det centrale Finland. Det andet program blev oprettet af en trio af storbyer: Helsinki, Espoo og Vantaa. Beskrivelsen af den service, der tilbydes i Helsinki lyder *'kulturledsagerordningen er beregnet til alle, der har vanskeligt ved at deltage i en kulturel begivenhed, eller som foretrækker at deltage i et arrangement sammen med en anden. En frivillig kulturledsager følges med den person, der ønsker det, til et kulturelt arrangement, reserverer billetter og hjælper eller guider til stedet, hvis det er nødvendigt'.* Alene i Helsinki er omkring 30 institutioner involveret i programmet. Personen, der anmoder om denne gratis service, ringer til et særligt nummer og vælger et arrangement, der tilbydes af en kulturinstitution. Kulturledsagere er frivillige, der er uddannet af kommunen. I Jyväskylä annonceres initiativet som en frivillig tjeneste med det formål at *'sænke tærsklen og give adgang til en række kulturelle aktiviteter'.*

2. Museumskortet. Dette er et landsdækkende system, der tilbydes af den finske museumsforening. Det blev udviklet i 2015 og giver gratis adgang til 350 museer i Finland for et årligt beløb. I sommeren 2022 brugte folk det rekordmeget – 760.000 gange. Museumskortet er meget populært blandt finnerne. En undersøgelse fra 2017 viste, at mere end 80% af respondenterne allerede kendte til museumskortet. I de første 5 års drift alene øgede kortet museernes billetindtægter med 71%. Den voksende omsætning fra kortsalget føres tilbage til museerne, og kun en brøkdel af indtægterne bruges til at dække museernes fælles markedsføringsomkostninger og udvikling af museumskortsystemet. En undersøgelse med over 13.000 respondenter viste, at folk, der har et museumskort, besøger museer 5 gange oftere end dem, der ikke har et.

3. Opera Beyond er et initiativ fra Den Finske Nationalopera og Ballet. De tilbyder operaproduktioner med en meget fordybende komponent, der ændrer



"Er der en særlig form for indgang, poesi eller æstetik i publikumsudviklingen? Er der et sæt af værdier, der er mere dominerende og synlige i de valg, kulturfolk i landet træffer? "

Marcin Poprawski

publikums rolle. Institutionen har en særskilt lille afdeling dedikeret til publikumsopsøgende arbejde. Det er en institution, der leverer et af de bredeste spektre af publikumsudviklingsaktiviteter. I 2022 besøgte kunstnerne, guidet af publikumsudviklerne, næsten 50 kommuner og nåede omkring 50.000 mennesker gennem forskellige projekter og partnerskaber. Værktøjerne til at nå publikum er klædt i en kappe af forskellige aktiviteter. De omfatter på den ene side den digitale tjeneste *Stage24* med fuldt tilgængelig streaming og optagelser af operaproduktioner, og på den anden side er der de mere fysiske aktiviteter, der kræver en anden inddragelse af mennesker, der arbejder med publikum i andre tidslige og rumlige dimensioner: (a) en opera på skolen samskabt af femte og sjette klasses elever og professionelle musikere; (b) kunstværksteder, der tematisk relaterer til hovedforestillingen fra det igangværende repertoire, på teatrets foyerbalkon med 5-6 årige børn ledsaget af voksne; (c) et teaterensemble af 12-16-årige, der har frie tøjler til at skabe og producere en musikteaterforestilling efter eget valg i samarbejde med professionelle operafolk, (d) gratis højenergiske workshops for drenge

med dansere fra den finske nationalballet på skoler i Helsingfors, Espoo, Vantaa og Kauniainen, som giver 7-årige børn mulighed for at afprøve akrobatik, piruetter, balancekunst og styrkeøvelser for at introducere drenge til ballet som både sport og kunstform. Helsinki Opera og Ballet er også aktiv inden for efteruddannelse: *'En dag for lærere der giver et indblik i operaens eller ballettens aktiviteter, og aftenworkshops knyttet til forestillingerne, der er designet til forskellige skolefag. Målet er at klæde lærerne på til at opdage nye metoder til inkluderende og tværfaglig undervisning'*. Et andet forslag er rettet mod ældre, som inviteres til en gratis, glad og uformel *Opera Theatre Dance Party* hver måned i Operahusets hovedfoyer.

4. Metode til visuelle tænkningsstrategier i Finland. Metoden blev udviklet til undervisning i billedkunst på museer og skoler, men kan anvendes bredt ud over disse institutioners grænser og er baseret på den amerikanske psykolog Abigail Housen og museumspædagogen Philip Yenawine's arbejde og er forankret i Piaget og Vygotskys teorier om udviklingspsykologi. Metoden er baseret på gruppedeltagelse. Kunstværker eller billeder bruges som et redskab til at undervise i tænkningsfærdigheder, interaktionsfærdigheder, kulturel kompetence, sprogfærdigheder og billedlæsningsfærdigheder. Nøgleordene i denne metode er elevorientering, brug af åbne spørgsmål og verbalisering af den visuelle forståelse. Metoden er baseret på at *se* fra den enkeltes perspektiv, *se* sammen og *lære* sammen, og kræver ingen forudgående viden. Metoden er baseret på nogle få grundlæggende spørgsmål, der styrer gruppens arbejde. Et åbent spørgsmål inspirerer ikke kun til en opridsning af det, man har set, men også til en søgen efter mening. Spørgsmålene skaber en følelse af at kigge i fællesskab og aktiverer deltagerne til at finde mange flere betydninger i billedet. Der er seminarer og kurser for kunstnere og publikumsværter, som gerne vil bruge denne metode, og man har uddannet kunstpædagoger, undervisere i forskellige discipliner og studerende, til at blive undervisere og eksperter i metoden.

5. Åbent Museum - Et trygt sted for flygtninge. Det startede på Helina Rautavaara Etnografiske Museum, som modtog støtte fra undervisnings- og kulturministeriet og inviterede 14 andre finske museer til at deltage i initiativet for at besvare spørgsmålet: Hvordan kan kulturelle organisationer, herunder museer, hjælpe asylansøgere? Lige før projektet startede i 2015, søgte mere end 30.000 mennesker asyl i Finland. Projektet *Museet som sikker havn* begyndte i 2016 og fortsatte i de følgende år. Den første fase havde til formål at aktivere og støtte trivsel og integration af unge asylansøgere, børn under 25 år og deres familier gennem aktiviteter på museer. I den anden fase blev aktiviteterne udvidet til at omfatte alle unge migranter, ikke kun asylansøgere. I løbet af projektet besøgte i alt 10.000 mennesker museet og deltog i forskellige workshops og arrangementer. Et karakteristisk træk ved dette projekt var den store fleksibilitet. *'Især når man arbejder med asylansøgere og migranter, vil det ikke altid give det ønskede resultat at holde sig strengt til en plan og top-down-antagelser. Det betød, at mange aktiviteter ændrede form, arrangementer blev til workshops, nye aktiviteter blev føjet til undervejs, såsom demonstrationer og arrangementer, og endda ansættelses- og praktikophold'*. Planer, der ikke fungerede, blev ændret, og projektets finansieringstøtte, Kulturministeriet, var åben for ændringer. Som følge heraf lykkedes projektet over al forventning med hensyn til både dets rækkevidde og kvalitet.

6. Leikki - Museet for Leg kalder sig et skridt ind i barndommens land. Det ligger i gården ved WeeGee Exhibition Centre i Tapiola, Espoo. Leikki er dedikeret til barndom, legetøj og leg og byder på interessante, nostalgiske og rørende kulturelle oplevelser for alle aldre. Den overraskende hovedudstilling Legens Laboratorium repræsenterer museets perspektivskifte fra legetøjsudstiller til legeforsker. Begrebet leg er filosofisk velfunderet i teorier om deltagelse og samskabelse. Idéen om dette museum er så meget i tråd med hermeneutikkens far Hans Georg Gadamers tanker om legens universalitet. I sit store værk *Truth and Method* skrev han om kunst som legeplads for fortolkerens frie aktivitet. Det er leg, der gør os til rigtige deltagere og giver os chancen for at integrere os i fællesskabet.

7. Mynä-Mynä-maa er en 18-måneders aktivitet beliggende i Mynämäki, en by med 7.600 mennesker. Idéen relaterer sig direkte til et søsterområde inden for publikumsudviklingen - nemlig fællesskabskunsten. Her har vi et eksempel med et plejehjem, der stod klar til nedrivning, som man gav til 250 primært ikke-professionelle, der var involveret i kunstneriske processer, og som var følelsesmæssigt tilknyttet, som regel familiært, til plejehjemmet. De skabte 72 kunstværker i 43 værelser, gange og haller. Projektet flyttede publikum fra passive til kunstnerisk aktive. Publikum fra 1 til 80+ år blev medejere og medskabere af et kunstrum, som blev besøgt af 10.000 mennesker i løbet af dets varighed. De besøgende oplevede gratis stederne, som var omdannet til et stilistisk mangfoldigt kunstrum. Kunstværkerne blev skabt af genbrugsmaterialer fundet i lokalerne, oprindeligt fra området og senere doneret til velgørende organisationer og derefter recirkuleret tilbage i samfundet. Den kreative proces, som lokalsamfundet tog ansvar for, gav an-

> “Den æstetiske og etiske værdi af skønhed, følelser og sensoriske opfattelser kommer frem, når man beskæftiger sig med de mest komplekse problemer. Kvaliteten og troværdigheden ved historiefortælling er tærsklen til et dybt publikumscentreret arbejde.”
>
> *Marcin Poprawski*

ledning til en diskussion om plejehjemmets historie med folk, der arbejdede der eller besøgte familie. Denne case satte også scenen for en diskussion med publikum om kunst, dens status, fordele og værdi.

Dette var mit udvalg af publikumsudviklingscases, men der er mange andre, som for eksempel finske musikfestivaler, der fungerer som kanaler for demokratiske værdier og responsive formater, samt stadig mere miljømæssigt og socialt bæredygtige spillesteder. Et andet oplagt eksempel på det omfattende og tilgængelige publikumsfokuserede arbejde er de mange aktiviteter i de offentlige biblioteker; spektakulære og ultrafunktionelle som Oodi, eksperimentelle (gratis udlån af elbiler) som Turku Biblioteket og andre centrale steder, der er synlige i ethvert kvarter i enhver by i Finland.

Epilog

En af Finlands mest respekterede yngre komponister, Lauri Supponen, udtrykte sin tilgang til kreative processer og publikum på en meget interessant måde, da han understregede komponistens rolle som en ‘dyb lytter.’: *‘I stedet for at tænke på komponistens sociale betydning, bør vi tænke på den sociale betydning af fantasi og lytning (...) Lytning undervurderes i vores samfund. Der er ingen Marvel-superhelt, hvis superkraft er at lytte. Det ses som passivt, selvom det ikke er det. Sætningen ‘Kan krig stoppes ved at lytte?’ er måske den mest naive, men der er en vis sandhed i den. Jeg tror på, at en renæssance med bløde værdier og lytning er på vej.’* Ifølge komponisten betyder lytning ikke kun at være opmærksom på andre og søge at forstå, men også at undgå støj og bevare fokus. Supponen fremhæver idéen om en komposition, der kan hjælpe lytteren med at lytte selv. Den form for musik skabes meget ofte med publikums aktive deltagelse, men lytning har også en anden dimension - historiefortællingen - betydningen af, hvem der fortæller historien og hvordan.

Det er en relativt stærk tendens i Finland, at kulturelle praksisser er afhængige af historiefortælling. Pekka Vartiainen og Juha Iso-Aho, mine kolleger på HUMAK, har startet et projekt, der viser styrken og de mange praktiske anvendelser af fortælling og historiefortælling forankret i lokalsamfundet. Ifølge forfatterne af *Rural Explorer*-projektet i det sydøstlige Finland tilbyder historiefortælling en ny dimension til, hvordan folk oplever steder, og det giver et nyt lag af menneskelig oplevelse. Det er en mindre formaliseret og mere effektiv tilgang til publikum.

For mig er det som at følge den islandske forfatter Andri Snaer Magnasons strålende fortælling. I sin bog *On Time and Water* illustrerer han perfekt potentialet hos kreative kulturfolk som fortællere, der påvirker publikums holdninger og adfærd. Især når de overfører værdier mellem generationer, fra de for længst døde til de endnu ufødte med deres fantasi. Kreative fagfolk med sans for historiefortælling kan få mit oldebarn til at tale med min oldemor. Skabernes rolle bliver at få publikum til at se og forsøge at forstå fremtiden gennem fortiden og videnskaben gennem mytologien. Den æstetiske og etiske værdi af skønhed, følelser og sensoriske opfattelser kommer frem, når man beskæftiger sig med de mest komplekse problemer. Kvaliteten og troværdigheden ved historiefortælling er tærsklen til et dybt publikumscentreret arbejde.

Noter:

Jeg vil gerne takke mine kolleger fra Humak University of Applied Sciences i Helsinki, som berigede spektret af eksempler og mindede mig om spørgsmål relateret til publikumsudviklingspraksis i Finland: Liisa Hämäläinen, Minna Hautio, Jonna Aakkula, Paula Kostia, Pekka Vartiainen, Tuula Salo, Oona Tikkaoja, Markus Suomi og Taru Kemiläinen og også Marjo Mäenpää fra forskningscentret Cupore.

Specificiteten af den finske festivalscene er prioriteten for tilgængelighedsfunktionen. Kai Amberla, leder af sammenslutningen af finske festivaler, påpegede, at "den geografiske fordeling af festivaler i Finland er meget bred, hvilket gør festivalsektoren til den mest demokratiske måde at give adgang til kunst i landet". Flere finske festivaler er blevet analyseret af min Humak-kollega Benny Majabacka, som bemærkede, at langt de fleste musikfestivaler i Finland kommunikerer, at de i stigende grad er miljømæssige og socialt ansvarlige. Den lange liste over alle festivalarrangørernes indsats stammer fra de yngre generationers behov, deres tro og etiske værdier. Alt dette har en absolut positiv indvirkning på festivalernes omdømme, som skal handle i overensstemmelse med deres erklærede værdier for at forblive en relevant kulturformidler til en yngre generation af publikum. Fra festivalens perspektiv som et socialt fænomen er det også vigtigt, at den er forankret i lokalsamfundet; Kai Amberla. 2013. Festivaler i Finland. I: E. Negrier, L. Bonet. M. Guerin (red.). Musikfestivaler: En verden i forandring, Paris: Udgaver Michel de Maule: 193-198; Benny Majabacka. 2021. Oprettelse af bæredygtig begivenhed. Casestudie (ikke offentliggjort kursusmateriale). I: M. Poprawski, COSM 2 Cultural Entrepreneurship and Sustainability Management kursusmaterialer, Helsinki: Humak University of Applied Sciences; Waldemar Kuligowski, Marcin Poprawski. 2023. Festivaler og værdier. Musik, samfundsengagement og organisatorisk symbolik, Berlin: Springer.

Referencer:

Andri Snaer Magnason. 2019. On Time and Water.
Ateneum Art Museum, Finnish National Gallery. Echo – learning Finnish with the Ateneum, Kaikuu – suomea Ateneumissa.
Auli Särkiö-Pitkänen. 2023. Lauri Supponen - Composer as a deep listener. Music Finland. 25.4.2023.
City of Helsinki. Cultural Companions.
City of Jyväskylä. Art and Culture Companions.
Finnish National Opera and Ballet. Continuing education and adults. Support for teachers.
Finnish National Opera and Ballet. Opera Beyond.
Finnish National Opera and Ballet. What is audience outreach?
Finnish National Opera and Ballet. Continuing education and adults. Support for teachers.
Helina Rautavaara Museum, Riika Huitti-Malka. Museum as a place of safety. Museums as a meeting place for asylum seekers.
Lasse Lehtonen. 2023. "Toshi Ichiyanagi (1933–2022). Being in Finland calms my mind", Finnish Music Quarterly, 29.03.2023
Leikki Museum ***museoleikki.fi***
Minna Hautio, 2023. Sustainable Art Practice (unpublished course material). In: M. Poprawski, COSM 2 Cultural Entrepreneurship and Sustainability Management course materials, Helsinki: Humak University of Applied Sciences.
Museokortti-järjestelmän vaikutukset museoalaan.
Nordic Institute of Business and Society. Museokorttitutkimus (2019). Museokorttia käytetty tänä vuonna enemmän kuin koskaan aiemmin – katso alueesi suosituimmat kohteet.
Pekka Vartiainen, (2020), Introduction, in: River of Stories. Legends to Guide Tourists in South-East Finland, P. Vartiainen, J. Iso-Aho, A. Nuutinen, Eds., Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
Pekka Vartiainen, Juha Iso-Aho. 2020. Rural Exmplorer. Humak University of Applies Sciences
Taloustutkimus (2017), Miksi museoon, suomalaisten näkemyksiä museoista (2017)
Rikka Hollman-Oksanen. 2022. Audience engagement in Museums and Museum card (unpublished material), MA in Arts Management, Society, and Creative Entrepreneurship, S-AMT5 Audience engagement and cultures of participation course (Marcin Poprawski). Helsinki: The University of The Arts Helsinki.
The Finnish Museums Association. The Museum Card.
Sari Laine. 2022. Cultural Organisations and Sustainability Management (unpublished course material). In: M. Poprawski, COSM 1 Cultural Organisations and Sustainability Management course materials, Helsinki: Humak University of Applied Sciences; Kaisa Kaitosalmi, Topias Tuomisto, Eevi Saarikoski. 2021. Motivation profiles of a sustainable lifestyle, Helsinki: Sitra

“Hvis vi vil gå fra en hurtig musikalsk Tinderdate til noget dybere, skal vi være attraktive i øjeblikket, interessante nok at vende tilbage til gentagne gange og have tilstrækkelig integritet og dybde til at indbyde til en relation at bygge videre på.”

Åsa Bernlo

Publikum er aldrig digitalt

Åsa Bernlo, Marketing- & salgschef/Vice CEO Göteborg Symfoniorkester

En kombination af pandemi og digitale formater har lært Göteborg Symfoniorkester en vigtig lektie om, hvad det vil sige at arbejde med sit publikum. I denne artikel fortæller Åsa Bernlo om oplevelsen med at lukke et fysisk hus og åbne et digitalt, for derefter at lade de to formater spille sammen.

Onsdag den 11. marts 2020 åbnede vi huset til en udsolgt klaverkoncert, og mens aftenens solist, Leif Ove Andsnes, varmede op backstage, fulgte vi andre med i nyhedsopdateringen. Den store sal i Göteborgs Koncerthus rummer 1.247 personer, og restauranten og foyerbarerne myldrer som regel med forventningsfulde mennesker, der tager et glas vin eller sætter sig for at tale med venner, men netop denne tidlige forårsaften var der mere stille end normalt. Afdæmpet, i venten ikke kun på Dvoráks *Poetiske Stemningsbilleder*, men også knuget før en afgørende meddelelse.
Uroen var til at tage og føle på, og mange havde åbenbart valgt at blive hjemme på trods af at de havde bestilt billetter for længe siden. Da vores administrerende direktør, Sten Cranner, endelig introducerede aftenens koncert fra podiet, var salen kun halvt fyldt, og vi vidste da, at verden, som vi kendte den, ikke ville blive den samme igen. De toner, der lød fra scenen, ville være de sidste, folk ville møde i vores hus i et stykke tid. Vi kunne bare ikke forestille os hvor længe.

Vi lukkede et fysisk koncerthus

Om aftenen den 11. marts 2020 lukkede vi et fysisk koncerthus og flyttede al drift til vores digitale - GSOplay. Jeg skriver dette præcis tre år senere, og pandemien føles fjern på mange måder. Samtidig har den sat et mærkbart præg på vores virksomhed, og på kort tid givet indsigter, der blev ekstra skarpe, netop fordi alt pludselig blev sat på den yderste spids. I lyset af, hvad der er liv og død, blev frem for alt én ting krystalklar: Publikum er aldrig nogensinde digitalt.
Da Göteborgsymfonikerne i 2012 lancerede den digitale koncertsal, GSOplay, var det med det formål at imødegå et faldende pladesalg, at fastholde en relation til det internationale publikum, der indtil da hovedsageligt havde fulgt orkestret via

indspilninger, og at nå ud til publikum i Västra Götaland og resten af Sverige som en skattefinansieret aktivitet og det svenske nationalorkester. Ved hjælp af filmede koncerter ville Gøteborgs Symfonikere helt enkelt få mulighed for at nå ud til flere mennesker, end hvad der kan rummes i, og som kan komme til, Gøteborgs Koncerthus.

Ingen rollemodeller

Facebook var på det tidspunkt etableret, YouTube allerede stort og iPhonen havde fundet vej til næsten alles lommer, men der var ingen overflod af streamede kulturtilbud af høj kvalitet. Netflix kom i sin første nordiske version i oktober samme år, Spotify havde kun omkring 3 millioner betalende brugere – mod ca. 345 millioner i dag – og udover Berliner Philharmonikernes digitale koncertsal var der ekstremt få kulturelle aktører, som kunne tilbyde egenproduceret digitalt indhold til en bred distribution. Kort sagt var der næsten ingen rollemodeller at læne sig op ad. Folkene bag investeringen i GSOplay, blandt andre Måns Pär Fogelberg som dengang havde titel af publikumsudvikler og stadig er en af de drivende medarbejdere, banede ny vej. De opbyggede sideløbende de tekniske forhold og tilliden fra orkestret og andre deltagere. De knyttede mennesker sammen ved hjælp af kabler, kameraer og – frem for alt – musik, og de nåede et publikum. Folk over hele verden mødte Gøteborgsymfonikerne via GSOplay og reagerede på, hvad de modtog. Gennem bruset fra ettaller og nuller blev der skabt nye relationer.
I oktober 2013 stødte teknologi og musik sammen på en meget håndgribelig måde, da Christian Zacharias afbrød Haydens klaverkoncert, efter at en mobiltelefon ringede ikke bare én, men to gange i salen. Klippet, "Hayden dræbt af mobiltelefon" spredte sig som en steppebrand og gav GSOplay et rigtigt skub ud i verden og direkte ind i bevidstheden hos et stort publikum.
En forstyrrelse for folk på stedet, blev på samme tid underholdning og en opvågning for seere på afstand, og det korte klip, som i dag er set af tæt på 5 millioner mennesker, siger noget om spændingsfeltet mellem den fysiske oplevelse i øjeblikket, den koncentration, det kræver, og alle de muligheder, men også udfordringer, som teknologien giver.

Mellem relation og forventning

Alle kunstneriske udtryk – også de digitale – er baseret på en relation og en forventning. Hvis vi ikke forstår forskellen på de forskellige formater, og hvilke behov de opfylder, er der stor risiko for, at vi svigter publikums tillid og skader forholdet. Det siger sig selv, at et besøg i en koncertsal er anderledes end oplevelsen af at



"Vi kan gøre alt for at sænke tærsklerne og være så indbydende som muligt, men frem for alt skal vi opbygge en relation til de mennesker, der udgør vores publikum, uanset hvor de starter deres rejse mod os, uanset deres forhåndsviden og med respekt for deres behov."

Åsa Bernlo

“Publikum er aldrig nogensinde digitalt. Den består af mennesker af kød og blod, som har forventninger, de ønsker opfyldt, og følelser, de ønsker udløst. Hvis vi glemmer det, træder vi forkert. Kun teknologien kan være digital – det er publikum aldrig.”

Åsa Bernlo

lytte i høretelefoner via telefonen eller deltage i en koncert hjemme på sofaen eller ved komfuret. Vi er udmærket klar over, at den tætte stemning i koncertsalen ikke skal brydes af et skingert telefonsignal. Det forstyrrer og ødelægger. Når vi møder et publikum, der forbindes via digitale kanaler, skal vi tage en anden slags hensyn. I bussen er det lige meget om der er trængsel, det råder vi som afsendere ikke over, og muligvis er det for at undslippe hverdagen, at folk kobler sig på GSOplay. I den situation skal koncentrationen og kvaliteten samtidig være af en anden art. Lyden må ikke hakke, billedet må ikke fryse og klippet må ikke være for langt eller opfattes som kedeligt. I et hjemmemiljø vil publikum gerne kunne bruge deres fjernsyn eller måske deres mere avancerede højttalersystem, og så skal vores teknologi gøre det muligt, på en så enkel måde som muligt. Der skal vi være klar til at hjælpe med ting, der ligger lidt uden for det, vi normalt arbejder med, for det bidrager også til vores relation. Et link, der ikke virker, eller et kompliceret setup kan ødelægge billedet af os og påvirke oplevelsen, så personen i den anden ende vælger os fra til fordel for noget andet, i værste fald med en følelse af vrede og øget afstand.

Det digitale lejrbål

I det digitale koncerthus gælder det bedst mulige format, for de bedst mulige kunstneriske resultater, og at portrættere musikken gennem lyd og billede er en kunstart i sig selv. Under pandemien var GSOplay vores eneste mulighed for at bevare kontakten med publikum, og vi forsøgte at få mest muligt ud af det. I takt med at mulighederne for orkestret for at sidde tæt på hinanden på podiet faldt, steg opfindsomheden, og nye formater kom til. Med GSOplay Sessions fik vi en chance for at eksperimentere og lade den mindre kontekst tage plads. Der fik kameraet lov til at komme helt tæt på en eller et par kunstnere, og musikken kunne også suppleres med mere kreativ belysning. GSOplay-teamet producerede også en nationaldagsspecial som erstatning for den store udendørskoncert, Göteborgs Symfoniorkester normalt byder Göteborg-publikummet på hvert år i den store park Slottsskogen. I stedet for 25.000 besøgende på stedet kunne nationaldagskoncerten nå seere i hele Sverige. Mange kommuner i især Västra Götaland-regionen valgte at lade deres egne digitale nationaldagsfejringer tage afsæt i GSOplay-produktionen. Med den som ‘lejrbål’ kunne folk samles uden at ses, og reaktionerne væltede ind. Billeder af picnickurve, champagneglas og hilsner blev delt via chat, e-mail og sociale medier.

I koncertsalen kan man nogle gange bogstaveligt føle stemningen. Når mange mennesker oplever noget på samme tid og i samme rum, opstår der en helt håndgribelig energi. Det kan være ulideligt, eller helt magisk. Den fælles energi kan ikke gengives digitalt, men det betyder ikke, at lysten til at dele en kulturel oplevelse forsvinder, bare fordi publikum befinder sig forskellige steder. Gennem GSOplay dukkede folk op med et behov for at dele deres oplevelser af musikken, og for at møde dem i det blev GSOplay Live-formatet udviklet. Et 'forstudie', der ligesom forsnakken til sportsudsendelser inviterede publikum til at varme op inden livekoncerter ved at møde interviewede gæster og snakke med hinanden via en modereret livechat. GSOplay Live er nu et etableret og meget værdsat format, som vi kobler til alle vores livekoncerter.

Vi skal vide, hvem de er

Gøteborgs Koncerthus hovedsal kan som nævnt rumme 1.247 personer. Vi kender deres rejse og følger dem lige fra markedsføringsarbejdet til billetbestilling, gennem garderoben, barerne og restauranten, til det sæde, de har valgt. Når de rejser sig for at tage hjem, er der personale på stedet, som rækker dem deres overtøj og ønsker dem en god aften. Alt skal flyde smidigt, så musikken kan komme i centrum og længslen efter at vende tilbage forstærkes. Et besøg på GSOplay følger ikke samme logik, men det kræver lige så meget omhu fra vores side om hver enkelts oplevelse. Vi skal vide, hvem de er, hvad deres behov er, og hvordan vi kan møde dem, hvor de er. Frem for alt skal vi være sikre på, hvem vi er, og hvad vi har at tilbyde.
De relationer, vi opbygger til publikum i det fysiske koncerthus, er ofte lange, dybe og loyale. Sammen med abonnenterne sigter vi mod guldbryllup, og undervejs lærer vi hinanden bedre og bedre at kende. Vi tager op- og nedture sammen, og det gør os stærkere. Når vi ikke ses, længes vi efter hinanden. Publikum, der tiltrækkes af GSOplay, møder også Gøteborgsymfonikerne, blot i bruset af alt andet, der sker på samme tid og med mulighed for at vælge og fravælge med bare en fingerbevægelse som indsats. Hvis vi vil gå fra en hurtig musikalsk Tinderdate til noget dybere, skal vi være attraktive i øjeblikket, interessante nok at vende tilbage til gentagne gange og have tilstrækkelig integritet og dybde til at indbyde til en relation at bygge videre på.

Plads til eksperimenter

GSOplays udbud spænder derfor fra de kortere klip og enkelte stykker, via live-udsendelser af hele koncerter til dybdegående interviews og andet eksklusivt materiale. Vi vil fange interessen, fastholde opmærksomheden og lære hinanden bedre at kende, og vi antager, at publikum er bredt og fyldt med individer med forskellig forhåndsviden og særinteresser. Derfor er der plads til alt fra klassiske stykker til de mere tydelige genrebundne GSOplay Sessions og eksperimenter som vores yogakoncerter, sideløbende med dybdegående interviewmateriale til særligt interesserede. Oplevelsen af GSOplay tager udgangspunkt i Gøteborgsymfonikernes udbud, grundlæggende opdrag og værdier, men programmet i den digitale koncertsal er helt tilpasset til det digitale format. Det giver både plads til indhold med så meget kant, at det kun vil tiltrække et lille antal mennesker – og materiale, der sænker tærskler og åbner dørene til klassisk musik for alle nysgerrige.
GSOplay er til for alle de mennesker, som af forskellige årsager ikke har mulighed for at komme til Gøteborgs Koncerthus for at opleve en koncert, men udbuddet via GSOplay har sit eget udtryk, med sine egne kvaliteter. Det er også en af de grundlæggende forudsætninger for at krydsbefrugte de to. Vi kan udnytte den fysiske energi, som en liveoptræden skaber, og styre den på bedste vis. Vi kan byde på det bedste fra Gøteborg Symfoniorkester og vise Gøteborgs Koncertsal fra dens fineste vinkler. Vi kan gøre alt for at sænke tærsklerne og være så indbydende som muligt, men frem for alt skal vi opbygge en relation til de mennesker, der udgør vores publikum, uanset hvor de starter deres rejse mod os, uanset deres forhåndsviden og med respekt for deres behov.

Stå på to ben i mødet med publikum

Så: Publikum er aldrig nogensinde digitalt. Det består af mennesker af kød og blod, som har forventninger, de ønsker opfyldt, og følelser, de ønsker udløst.
Hvis vi glemmer det, træder vi forkert. Kun teknologien kan være digital – det er publikum aldrig. Modtagerne af det, vi producerer, er unikke individer med meget håndgribelige kroppe, følelser og reaktioner. Sjældent er det blevet så tydeligt for os, som da vi blev afskærmet fra hinanden under pandemien. Et lille hak i historien på mange måder, men fyldt med læring for os, frem for alt når det kommer til forholdet til publikum og værdien af at stå solidt på to ben i mødet med dem: Et fysisk - og et bygget af ettaller og nuller.

“At sætte brugeren i centrum åbner mangfoldige perspektiver for et museum. Et af dem kan være, at museet lærer af og lader sig udvikle af sit publikum. Denne mulighed bør være en del af den flertydige klangbund i begrebet om publikumsudvikling.”

Mikkel Bogh

Museet og publikum i det flerkulturelle demokratis tidsalder

Mikkel Bogh, afgående Direktør, Statens Museum for Kunst

Mikkel Bogh har været direktør på Statens Museum for Kunst i en tid, hvor publikumsudvikling og idealet om kulturelt demokrati har fyldt mere og mere. Det har medført en masse refleksion, eksperimenter og ikke mindst dilemmaer. I denne artikel deler den forhenværende direktør sine tanker om dette.

I de senere år har mange både større og mindre museer gennemgået en veritabel nyorientering: De forstår sig i stigende grad som institutioner, der er til for et publikum. Publikum, gæster eller brugere har ikke altid haft en så central plads i kulturinstitutionens selvforståelse som nu og det til trods for museets udspring i en ambition om at demokratisere adgangen til samlinger, som tidligere havde tilhørt og været forbeholdt en privilegeret samfundselite. I mange årtier efter dens åbning som offentligt rum fungerede museumsinstitutionen mere end noget andet som en samlingscentreret ramme for arkivering og forskning båret af historikere og andre specialister inden for diverse genstandsområder, hvis viden var den uantastelige autoritet i museumsarbejdet og hvis indsats for at bevare samlingen for eftertiden og for at frembringe viden om dens genstande var museets raison d’être. Publikummet? Det var, groft sagt, gæster i eksperternes hus, langt fra uvelkomne og dog nogen man så som hverken mere eller mindre end, netop, gæster på relativ kortvarig visit, som fageksperterne indimellem formidlede deres forskning til med henblik på at danne og oplyse den interesserede del af befolkningen til saglig omgang med historien. Museernes nyorientering indebærer ikke et fuldstændigt opgør med denne public-service-tradition. Forskning og samlingsekspertise er ikke blevet kastet over bord. Men nye kompetencer er kommet til, som ikke tidligere var efterspurgte: formidlere og undervisere med forskellig professionel baggrund, billedkunstnere, scenografer, oplevelses- og eventudviklere, kommunikationsfolk, diversitetskonsulenter, dataanalytikere, udstillingsværter, café- og butiksansvarlige og andre, som har til opgave at orientere museets rum, indretning, udstillinger, digitale tilstedeværelse og aktivitetsprogram mod brugerne.
Nyorienteringen manifesterer sig overordnet i form af en lang række strategisk betingede ændringer i museernes praksis og prioriteringer. Den tager udgangspunkt

i en idé om museet som bærer af et samfundsansvar og museet som et forum og et mødested, hvor publikum og samtale står i centrum for den organisatoriske opmærksomhed med samling og forskning som afgørende elementer i den løbende produktion af indhold.
De forandringer af museumsinstitutionen, jeg hentyder til, har jeg selv haft lejlighed til at iagttage qua min rolle som direktør for SMK – Statens Museum for Kunst i perioden 2014-23. Her blev jeg blandt andet opmærksom på, at den del af SMKs vision, der taler om at tiltrække "flere – og flere forskellige" besøgende, udtrykker en nødvendig, men også modsætningsfyldt bestræbelse, der afspejlede sig i en række ledelsesmæssige dilemmaer i arbejdet med organisationsudvikling, programlægning og økonomisk prioritering. For selv om 'flere' handler om legitimitet, så handler det også om økonomi – flere betalende gæster – hvilket indebærer både professionel kulturmarketing og kommerciel tænkning. 'Flere forskellige', derimod, har noget med museets sociale og demokratiske potentiale at gøre: Hvordan gør museet sig relevant for grupper, der ikke tidligere har brugt museet og ikke tidligere har haft en stemme og fået opmærksomhed fra museets side? Og hvem skal egentlig udvikle sig, for at indfri disse strategiske målsætninger? Er det museet, der skal vende sig i retning af et nyt publikum, eller er det publikum, som skal vænnes til at blive kulturforbrugere på en måde, det ikke tidligere har været?

3 eksempler og nogle dilemmaer

I den følgende korte præsentation og diskussion af tre indsatser inden for publikumsudvikling på SMK lægger jeg til grund, at publikumsudvikling knytter sig til (i dette tilfælde) museers arbejde for at rette organisation og program ind efter publikum, herunder at blive klogere på, hvad det er for et publikum, museet har og eventuelt ønsker sig mere af. Jeg holder mig samtidig for øje, at behovet for et større kendskab til og mere data om publikum i mange tilfælde er drevet af flere motiver, hvoraf et kan være at danne et publikum til mere aktivt engagement, ja til at blive brugere af en institutionel ramme, en samling og af kulturen generelt. At sætte brugeren i centrum åbner mangfoldige perspektiver for et museum. Et af dem kan være, at museet lærer af og lader sig udvikle af sit publikum. Denne mulighed bør være en del af den flertydige klangbund i begrebet om publikumsudvikling.

SMK Fridays - et stort trækplaster

På SMK har tre indsatser i særlig grad medvirket til at flytte institutionens publi-



"For selv om 'flere' handler om legitimitet, så handler det også om økonomi – flere betalende gæster – hvilket indebærer både professionel kulturmarketing og kommerciel tænkning. 'Flere forskellige', derimod, har noget med museets sociale og demokratiske potentiale at gøre."

Mikkel Bogh

kumsudvikling i nye retninger. Mest kendt og populært blandt disse er uden tvivl SMK Fridays. SMK Fridays blev introduceret i 2013 som led i en ny strategi, der satte ikke mindst unge brugere i centrum. Formålet var fra starten at gøre museet til et attraktivt mødested for unge i aldersgruppen 14-29, en gruppe som på daværende tidspunkt ikke udgjorde en tilfredsstillende andel af de besøgende og som museet, med inspiration fra museer i store byer som New York og London, vurderede havde potentiale til at blive hyppigere brugere.
Takket være fondsstøtte blev det muligt at holde huset åbent syv fredage årligt fra 16 til 22 og i løbet af seks timer tilbyde et righoldigt program af talks, miniomvisninger, musikalsk og kunstnerisk performance og andre indslag med fagligt og kreativt indhold kombineret med invitation til social interaktion og mulighed for indtagelse af mad og drikkevarer i museets atrium, Skulpturgaden. Enkelte Fridays er også blevet afholdt uden for hovedadressen, således på Folkemødet i Allinge, på SMK Thy og på Det Kgl. Afstøbningssamling i Vestindisk Pakhus. Eventformatet var med sin blanding af fagligt og socialt indhold fra begyndelsen en succes. Besøgstallet har lagt sig på et fast niveau et godt stykke over de oprindelige forventninger. På de travleste aftener kommer i omegnen af 7000 gæster, på roligere aftener omkring 2800. Omkring 60 SMK Fridays har været afviklet fra 2013 til 2023 med et gennemsnitligt besøgstal på 3300. Brugerprofilen har ikke været konstant selv om unge stadig udgør en stor gruppe. Over årene har flere af de ældre brugere taget konceptet til sig, men besøgsstatistikken afslører også en demografisk slagside. Omkring 60% af de besøgende er kvinder og 80% af de besøgende har en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Henved 80% af de besøgende befinder sig i aldersgruppen 14-49, hvoraf godt halvdelen er mellem 14 og 29 år gamle. Disse tal fortæller dels om en indsats, der har formået at indfri de oprindelige målsætninger, men har de senere år givet anledning til refleksioner over, hvordan fremtidens SMK Fridays kan udvikles, så besøgene i højere grad afspejler den demografiske spredning i den danske eller i det mindste københavnske befolkning. Udfordringen synes særlig magtpåliggende for et nationalgalleri som SMK, der har en forpligtelse til at være nationalt dækkende. Der findes ingen nemme svar på, hvordan det kan gøres. Den ledelsesmæssige udfordring, der også kan beskrives som et dilemma, består i på den ene side at fastholde den allerede opbyggede publikumsbase og på den anden at skabe et indhold, som i højere grad taler til personer med en anden etnisk og socio-økonomisk baggrund end den dominerende blandt museumsbesøgende, altså til andre end et højtuddannet, overvejende hvidt, middelklassepublikum. SMK Fridays står med en stor opgave her, for statistikken viser, at trods en betydelig variation og lethed i udbuddet, inklusiv det at transformere museets rum til et socialt mødested, så forbliver publikummet i det store og hele det samme. Spørgsmålet er, hvor langt man kan og vil gå i tilpasning af program og organisation for at gøre SMK Fridays relevant og attraktivt for andre grupper end dem, museet allerede kender. Et nyt partnerskab mellem SMK og Bikubenfonden er igangsat med henblik på at udforske dette.

Unges Laboratorie for Kunst - Kontakt med den unge målgruppe

At trække de unge brugere tættere på museets centrale funktioner, sådan som SMK har gjort med Unges Laboratorier for Kunst (ULK), og dermed give unge en mulighed for prøve kreative kræfter med institutioner, som traditionelt ansætter højt specialiseret personale til varetagelse af kerneopgaver, kan have et dobbelt formål: et uddannelsesmæssigt -for så vidt som de unge tilegner sig nye færdigheder - og et udviklingsmæssigt - for så vidt som museet udvikler sig i dialogen med de unge. På SMK har ULK igennem mange år haft en rolle som både formidlingslaboratorium, tænketank og rådgiver til museet i spørgsmål om hvordan institutionen bevarer relevans over for det unge publikum. De unge i ULK har blandt andet kurateret SMK Fridays, udsmykket metrohegn til den københavnske metrobyggeplads med digitaliserede værker fra samlingen, indrettet fixerum på Vesterbro, lavet formidlingsgreb til museets udstilling om Carl Bloch i 2023 og – kollektivt søgt stillingen som direktør for SMK, da min egen kontrakt løb ud og stillingen kom i opslag. Der er ingen tvivl om, at de unge, der gennem årene har engageret sig i ULK på frivillig basis, ikke blot bliver ambassadører for museet over for en aldersgruppe, som kan være svær at nå for et museum, også på SoMe; de inputs, de har givet angående program og formidling er værdifuld i den stadige formning af museet til tiden og et yngre publikum. Udfordringen kan her være den samme som med SMK Fridays: de typiske unge, som søger om at blive en del af ULK, repræsenterer en snæver del af befolkningen, om ikke andet så fordi de kommer fra København.

SMK KOM - Værtskab for nydanskere

En tredje og sidste indsats, jeg vil nævne her, SMK KOM, kompenserer til en vis grad for denne slagside. Måske kan tilmed byde sig til som en model for en anden måde at udøve værtskab på som museumsinstitution. Selv om den efter en flerårig fondsbevilling nu står på egne ben rent økonomisk, udgør den et af de mest inte-

> “Publikumsudvikling er et dilemmafyldt, men også nødvendigt farvand at navigere i for et museum, der forstår sig som samfundsaktør. De fleste kunstmuseer i dag mangler muligvis tilstrækkeligt dækkende søkort til dette farvand, blandt andet fordi offentligheder er i konstant forandring og fyldt med modstridende interesser.”
>
> *Mikkel Bogh*

ressante skridt inden for museumsværtskab, jeg kender til, uagtet at den henvender sig til relativt få mennesker sammenlignet med det samlede besøgstal. KOM er en invitation til et månedligt møde med fri entré, kaffe/te og kage for personer, der er ved at lære dansk og samtidig har lyst til at møde andre i samme situation, men i rammer der er mere uformelle end sprogskolens. Her kommer mennesker, som lige er begyndt at lære dansk og andre som er kommet længere i sprogtilegnelsen, men som gerne vil blive bedre. Den voksende gruppe af deltagere har meget baggrund, både etnisk, uddannelsesmæssigt og kulturelt. Men samlet omkring te- og kaffebordet i museets skulpturgade har de meget tilfælles: De sidder her sammen, de er ikke født i Danmark, de er ved at lære sig sproget og de kan lide at se på billeder og tale med andre om det, de ser, guidet af en erfaren underviser fra museet. Mange af deltagerne har ikke tidligere været regelmæssige brugere af kunstmuseer, men kan i denne sammenhæng se muligheder, som anden sprogundervisning ikke giver dem. Knytter der sig et dilemma til denne type af indsats, så har det frem for alt at gøre med vanskeligheder forbundet med at prioritere en opskalering og dermed gå fra pilotstadie til fuldt integreret del af museets åndedrag. Som nicheaktivitet uden tilknyttet indtægt kan den have stor strategisk betydning, ikke kun for det, den allerede betyder for de involverede, men også fordi den som værtskabsgestus kan inspirere andre dele af museet til at tænke publikum, ikke under ét, men netop som en ikke-homogen, flerkulturel offentlighed bestående af mennesker med forskellige behov, baggrunde, forventninger og kapaciteter. Den strategiske vigtighed til trods forbliver sådanne initiativer meget ofte for nicheprægede til at de kan få den rækkevidde, de har potentiale til at få, hvis de havde haft et større volumen. Men økonomiske hensyn sætter ofte grænser for udvikling – også publikumsudvikling – på museerne. Og når pilotfasen er overstået og fondsmidlerne slipper op, kan det være meget svært at fortsætte de nye formater med en bæredygtig økonomi.

At lære af gæsterne

Brugerperspektivet og det øgede fokus på aftagerne har igangsat en transformation uden sidestykke af kunstmuseerne over de seneste ti-femten år. At denne transformation rummer faldgruber, og at den ikke kan gennemføres uden betydelige ledelsesmæssige dilemmaer, har mange museer erfaret. I lyset af den generelle økonomiske situation med stigende driftsomkostninger, faldende offentlige tilskud og en voksende afhængighed af egen indtjening og ekstern finansiering, kan det ikke undre, at udsatte museer føler sig fristet eller presset til at renoncere på eks-

perimentet og prioritere et program og en profil, der garanterer publikumsindtræk, hvilket ikke sjældent sker på bekostning af den strategiske publikumsudvikling og af de indsatser, der kunne øge kulturel flerstemmighed og skabe bedre demografisk balance i besøgssammensætningen. Sådanne prioriteringer har da også været genstand for kritik.

Trods opgavens indlysende vanskelighed behøver den strategiske nyorientering imidlertid ikke at true den museumsfaglige integritet, endsige føre til populistisk fiksering på bundlinje og bredest mulig appel. Publikumsudvikling er et dilemmafyldt, men også nødvendigt farvand at navigere i for et museum, der forstår sig som samfundsaktør. De fleste kunstmuseer i dag mangler muligvis tilstrækkeligt dækkende søkort til dette farvand, blandt andet fordi offentligheder er i konstant forandring og fyldt med modstridende interesser. Hvis man formår at tænke sig fri af den ukonstruktive forestilling om, at der eksisterer et modsætningsforhold mellem den skarpe og eventuelt forskningsbaserede kuratering og den flerstrengede publikumsappel, og hvis man forstår kunstneriske og kuratoriske eksperimenter som noget, der kan være både inviterende, smittende og inspirerende, sådan som Victoria Noorthhoorn har foreslået, vil man være kommet et langt stykke på vejen mod et museum, der taler til og med flere forskellige. Kendskabet til den offentlighed, man gerne vil nå, kendskabet til dens behov, drømme og vaner, er heller ikke til at komme uden om, hvis man vil bevare relevansen for andet end et snævert udsnit af samfundet. Vigtigst af alt er dog, at museet tillader sin viden om og dialog med publikum – inklusive dialogen med de offentligheder, der befinder sig i periferien af eller måske helt uden for den største gruppe af brugere – at få indflydelse på den måde, det organiserer sig, formidler, fortæller historie og stiller spørgsmål på. Hvis ikke, vil museet forblive bundet til en snævert lokal eller national selvfortælling, som ikke fremmer et flerkulturelt demokrati.

Litteratur:

Karen Archey (2022), *After Institutions*, Floating Opera Press.
Claire Bishop (2013), *Radical Museology*, Koenig Books ldt.
S. Brovall Villumsen, D.J. Rugaard og L. Sattrup (red.) (2014): *Rum for medborgerskab*, Statens Museum for Kunst.
Steven Hadley (2021), *Audience Development and Cultural Policy*, Palgrave Macmilan.
Nora Sternfeld (2022/opr. 2018), *I det postrepræsentative museum*, Kunstens som Forum og Billedkunstskolernes forlag.
András Szántó (2020), *The Future of the Museum*, Hatje Cantz Verlag.

“I jo højere grad kultursektoren sætter lighedstegn mellem professionalitet, kvalitet, og effektiv styring, desto sværere bliver det for institutionerne at værdsætte amatøraktiviteter som en del af deres professionelle praksis og at byde mange, forskelligartede aktører og perspektiver op til en dans, hvor kunst- og kulturfaglig ekspertviden kan værdsættes.”

Anja Molle Lindelof

Kulturledelse i bevægelse – eller at danse med dilemmaer

Anja Molle Lindelof, Lektor, Ph.d og studieleder på Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab, RUC

Er det sådan, at ledelsesparadigmet New Public Management og Publikumsudvikling går hånd i hånd? Med et alt for stærkt fokus på mål og effektivitet - mens der i virkeligheden er brug for at publikumsudvikling tager et helt andet ledelsesparadigme i hånden - et hvor dilemmaer i arbejdet med kunst og kultur skaber nye rum for udøvelse og plads til ledelsesmæssig eftertanke.

”At danse med dilemmaer” - Sådan beskrev en leder af en mellemstor, statsstøttet kulturinstitution sit arbejde for mig i en samtale om konsekvenser af de seneste små tyve års fokus på publikumsudvikling for arbejdet med kulturledelse. Når jeg i det følgende vælger at bruge denne metafor til at beskrive nogle af de konsekvenser, som centrale kulturpolitiske idéer og styringslogikker har for kulturledelse, skyldes det to ting. For det første står dilemmadans for mig som et rammende billede på den udvikling, som kulturlivet har gennemgået over de seneste årtier parallelt med øget globalisering, digitalisering og professionalisering. For det andet minder det metaforiske perspektiv os om, at den måde, vi taler om og billedliggør vores forestillinger om kunst og kultur, har afgørende betydning for, hvordan vi forstår det fænomen, vi taler om og dermed også, hvordan vi handler.

Dilemmaer

DILEMMAERNE ligger lige for, og der er nok at tage af. Publikumsudvikling har været en del af de danske kulturinstitutioners arbejde og af den kulturpolitiske diskurs i snart 20 år og har været med til at skubbe til måden, kunstinstitutionerne forholder sig til deres publikum. Alligevel er det langt fra entydigt, hvad god publikumsudvikling er. Det er heller ikke entydigt, hvilke(t) kulturpolitisk rationale(r), der ligger bag. Således peger meget forskningslitteratur på de mange forskelligartede og ofte selvmodsigende målsætninger, som betegnelsen kan dække over. Ønsket om at nå et større og bredere publikum er det fælles afsæt, begrundet i aldrende stampublikum og faldende besøgstal kombineret med øget synliggørelse af en systematisk demografisk skævhed – det er uddannelsesniveau og alder,

som er de afgørende parametre for, hvem der primært bruger de offentligt finansierede kulturtilbud – men allerede her dukker det første velkendte dilemma frem: Er publikumsudvikling primært udvidet markedsføring, som viderefører klassiske kulturpolitiske idealer om (ud)dannelse af publikum og tilføjer oplevelsesbaserede markedsføringsinitiativer i kampen om at tiltrække gæster til netop deres tilbud, eller er det publikums interesser, som skal være definerende for udviklingen af nye aktiviteter? Er det produkt- eller modtagerorienterede indsatser, vi taler om?

Et centralt spørgsmål handler om deltagelse eller mangel på samme. Ofte tales der om inklusion og eksklusion, og her spiller sproget os igen et puds. For er dét meningsfuldt at tale om, hvis vi netop interesserer os for det, der kendetegner den gruppe, som det er blevet almindeligt at tale om ud fra den negative definition 'ikke-brugere'? Er det i nogle tilfælde faktisk publikum, der skal udvikles og inkluderes? Hvor meget skal institutionerne forandre sig? I alle tilfælde er spørgsmålet af kulturpolitisk vigtighed, fordi brugsmønstrene rejser grundlæggende spørgsmål om kunstens demokratiske potentiale i samfundet og om kulturinstitutionernes demokratiske legitimitet. Det rejser i sig selv flere dilemmafyldte spørgsmål – for i hvor høj grad bør det være den enkelte institutions ansvar og målsætning at tiltrække et mangfoldigt publikum, som allerhelst repræsenterer befolkningens demografiske spredning? Er dét snarere et kulturpolitisk mål, som bedst tilgodeses på tværs af den mangfoldighed af kulturelle aktiviteter, som er til rådighed? Hvilken rolle spiller den enkelte institutions attitude og publikumsbevidsthed i det puslespil? Og kan man undgå, at den omfattende segmentering af kulturbrugere på baggrund af alder, uddannelse, etnicitet, køn, handicap etc. reducerer interessen for mangfoldige publikumsperspektiver til spørgsmål om demografisk repræsentativitet – og på den måde ovenikøbet risikerer at bekræfte og endda forstærke netop disse opdelinger, som i udgangspunktet blev defineret som problematiske? Hvis målbar deltagelse og evidensbaserede effekter bliver de fremtrædende evalueringskriterier, hvordan kan vi så samtidig fastholde og insistere på betydningen af kunstens ikke-målbare æstetiske og oplevelsesmæssige, dannende og fællesskabende kvaliteter, som i første omgang er det grundlæggende kulturpolitiske rationale? Hvilke roller kan den kunst- og kulturfaglige viden spille i et publikumsorienteret institutionsblik?

Pointen er klar nok – det er nødvendigt at gøre noget, fordi det ideologiske afsæt i den vesteuropæiske kulturpolitiske model løbende bliver udfordret af ændrede



"At danse er på én gang noget, alle kan, og noget, som kan raffineres som kunstform, det er bevægelse baseret på gentagelse og forskydning af fælles mønstre, og det tager sig forskelligt ud alt efter hvem, der danser."

Anja Mølle Lindelof

forbrugsvaner, nye medieformer og en øget skepsis over for ekspertviden. Hvis publikumsudvikling i begyndelsen var en tiltrængt udfordring af kulturinstitutionernes selvforståelse og (manglende) blik for publikum, er det nu tydeligt, at det - uanset hvad man gør – også har utilsigtede konsekvenser; ethvert valg er også et fravalg. Eller mere jordnært – uanset hvordan en kulturinstitution reagerer på aktuelle krav og udfordringer, som de formuleres i politiske fora, af det lokale publikum, i forskningsdiskussioner og i den offentlige diskurs, kan det problematiseres. Det er dilemmaets karakter.

Dans

Det er her danse-metaforen kan bruges. I modsætning til dilemmaerne, som sætter fokus på ønskede resultater og effekter, peger dansemetaforen på handling og på menneskelig bevægelse. Den minder os om, at en meningsfuld diskussion af kunst og dens institutionalisering ikke kan reduceres til spørgsmål om repræsentation, kulturel distinktion og økonomi. I Den Store Danske beskrives dans som *'bevægelse af kroppen, uden andet fysisk formål end selve bevægelsen'. Dansemetaforen* tilbyder os med andre ord et processuelt og kropsligt blik på samspillet mellem mangfoldige interesser og mellem de forskellige involverede person(lighed)er. Den insisterer på det meningsfulde i at synliggøre dilemmaerne, løfte dem frem, at byde dem op til dans. Den er performativ. I en diskussion af, hvad figurer, metaforer og begreber gør ved vores forståelse af kulturelle fænomener, fremhæver den danske etnolog, Tine Damsholt, potentialet i at arbejde med dansemetaforen. Hun taler om dansen som en "kulturteoretisk konfiguration", der rummer to væsentlige erkendelser: For det første er dansemetaforen en måde at komme ud over den klassiske sociologiske dikotomi og tilsyneladende modsætning mellem struktur og individuel handling. For det andet, så opstår dans - uanset om det er calypso, disco eller vals - i et samspil mellem kroppe, musik, tøj og dansegulv, som forbinder konkrete individer og deres kroppe med hinanden i specifikke situationer og rum, hvor såvel dansegulvets udformning. Antallet af dansere, tempo og rytme har afgørende betydning for, hvilke bevægelsesmønstre, der kan opstå. Dans er med andre ord ikke en ting i sig selv, men noget, der opstår igennem dét, at nogen danser. *'Uden en flerhed af gensidigt orienterede og afhængige individer er der ingen dans. Videre er der specifikke dansefigurationer, som kan gentages af forskellige personer,* som Damsholt formulerer det, eller som beskrivelsen i Den Store Danske fortsætter: *'Dans opstår af menneskets iboende bevægetrang, ofte i forbindelse med socialt samvær og ritualer. Dans som kunstart fremtræder som raffinerede kropsudtryk med definerede æstetiske idealer og træningsformer'.*

At danse er på én gang noget, alle kan, og noget, som kan raffineres som kunstform, det er bevægelse baseret på gentagelse og forskydning af fælles mønstre, og det tager sig forskelligt ud alt efter hvem, der danser. Dansemetaforen indfanger pointen og kompleksiteten i det, som indenfor kulturteorien omtales som den performative vending og tilbyder kort sagt *'en performativ forståelse af praksis som kollektiv gøren snarere end et udtryk for individuel intention'.* Centralt står betydningen af relationer og samskabende handlinger, af distribueret og kollektivt ansvar for mønstre, som gentages og forskydes i et samspil mellem menneskelige intentioner og kropslige og materielle vilkår.

I forhold til den stigende professionalisering af institutionernes arbejde og drift er dette handlingsorienterede, relationsbetingede og kropsligt-materielle blik særligt relevant for at forstå et af de helt grundlæggende dilemmaer inden for kulturledelse: Samtidig med, at kulturel og kunstfaglig ekspertviden nedprioriteres i hvad flere har kaldt antieksperternes tidsalder, er professionalisering et plusord, f.eks som et af seks punkter i brancheorganisationen Dansk Kulturlivs nylige indspark til den kulturpolitiske redegørelse. En analyse af norske koncertarrangører beskriver professionalisering som en forudsætning for institutionens overlevelse i det stadig mere globaliserede og konkurrencebaserede kulturelle landskab, hvor forventningerne til kunstnerisk kvalitet i produktionen er høje. Samtidig er det uklart, hvad professionalisering egentlig betyder. I sin historiske redegørelse for skiftende faser af professionalisering af museumssektoren karakteriserer Susanne Krogh Jensen de seneste 20 års udvikling som 'administrativ professionalisering', der har betydet mere central, politisk styring med et øget fokus på museernes samfundsmæssige relevans og en samtidig nedprioritering af de museumsprofessionelles indflydelse på lovgivningsmæssige og strukturelle forhold. I modsætning til professionsrettede uddannelser med beskyttede titler findes der på kulturområdet ikke professionskontrol, og fordi aktører med og uden formel uddannelse arbejder side om side som kunstnere og kulturformidlere, bliver professionel i denne sammenhæng ofte forstået som værende af økonomisk karakter. De, som lykkes på markedet, opfattes som professionelle. I institutionel sammenhæng handler professionalisme om effektstyring. Samtidig peger denne og andre undersøgelser på, at de samme professionaliseringsprocesser ofte medfører reduceret entusiasme blandt frivillige ildsjæle. At frivilligt arbejde samtidig skifter karakter fra først og

> “Det er ikke kun kunstinstitutionerne, der oplever at befinde sig midt i en brydningstid, men en langt bredere bevægelse i den offentlige sektor, som problematiserer den forestilling om ‘borgeren som kunde’, der har drevet meget af publikumsudviklingstanken og gjort kulturelle spørgsmål til et spørgsmål om forbrug.”
>
> *Anja Molle Lindelof*

fremmest at være en fritidsbeskæftigelse kendetegnet af fællesskab, sjov og ballade til at blive beskrevet som en CV-egnet, karrierefremmende aktivitet og vigtigt som vej ind i kulturbranchen, er et oplagt eksempel på det, som beskrives som et af publikumsudviklingens centrale modsætninger: Empowerment versus employability.

Dansen bliver her et konkret udtryk for den fremvoksende forvaltnings- og ledelsesmæssige opmærksomhed på samskabelse og samarbejde på tværs af faglige grænser og ekspertiser, som går under betegnelsen ’new public governance’. Det er ikke kun kunstinstitutionerne, der oplever at befinde sig midt i en brydningstid, men en langt bredere bevægelse i den offentlige sektor, som problematiserer den forestilling om ‘borgeren som kunde’, der har drevet meget af publikumsudviklingstanken og gjort kulturelle spørgsmål til et spørgsmål om forbrug. Det er selvsagt ikke tilfældigt, at publikumsudviklingsbetegnelsen voksede frem og udviklede sig parallelt med New Public Management, der som det fremherskende styringsparadigme satte lighedstegn mellem den offentlige og den private sektor. I deres beskrivelse af behovet for New Public Governance beskriver samfundsforskerne Thorfing og Triantafillou, hvordan NPM har skabt øget økonomisk effekt i dets brud med nogle af den traditionelle, offentlige administrations ulemper såsom institutionernes egennyttemaksimering, selvopholdelse og manglende konkurrence, men samtidig har det tilsidesat den offentlige sektors væsentligste kendetegn i form af politisk ledelse, transparens i beslutningsprocesserne og et stort islæt af public service-motivation hos de ansatte, samtidig med, at det har vænnet borgerne til at se sig selv som forbrugere, stille større krav og ikke opfatte sig selv om en del af de samfundsmæssige løsninger. I jo højere grad kultursektoren sætter lighedstegn mellem professionalitet, kvalitet, og effektiv styring, desto sværere bliver det for institutionerne at værdsætte amatøraktiviteter som en del af deres professionelle praksis og at byde mange, forskelligartede aktører og perspektiver op til en dans, hvor kunst- og kulturfaglig ekspertviden kan værdsættes i kraft at netop det samspil, som forskelligartede stemmer og vidensformer bringer med. Hvis publikumsudvikling var kultursektorens svar på New Public Management, så indvarsler dansen med dilemmaerne New Public Governance som performativt ledelsesparadigme.

“I modsætning til dilemmaerne, som sætter fokus på ønskede resultater og effekter, peger dansemetaforen på handling og på menneskelig bevægelse. Den minder os om, at en meningsfuld diskussion af kunst og dens institutionalisering ikke kan reduceres til spørgsmål om repræsentation, kulturel distinktion og økonomi.”

Anja Mølle Lindelof

Referencer:

Bjørnsen, Egil, Louise Ejgod Hansen, og Ingrid Vatne. 2015. “Mellem deltagelse og publikumsudvikling – om kvalitative forandringer i kulturinstitutionen”. Aktualitet – Litteratur, kultur og medier.

Damsholt, Tine. 2016. “‘It Takes Two to Tango’ – dans som kulturteoretisk figuration”. Kulturstudier.

Forsare, M, og A. M Lindelof, red. 2013. Publik i perspektiv: Teaterarbete i Öresundsregionen. Centrum for Danmarksstudier, Nr. 29. Göteborg: Makadam Förlag.

Hadley, S. 2021. Audience development and cultural policy. Cham, Switzerland.

Hall, S. 1997. “The work of representation”. I Representation: cultural repre- sentation and signifying practices, redigeret af S Hall, 13–74. London: Sage.

Haraway, Donna. 1988. “Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective”. Feminist Studies 14 (3): 575–99.

Jensen, Susanne Krogh. 2019. “The Creation of a Museum System. Professionalizing Danish Museums 1958–2018”. Nordisk Museologi, nr. 1: 100–114.

Kawashima, N. 2000. Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audi- ence development in policy and practice. Coventry: Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick.

Kleppe, Bård, og Ola Berge. 2022. “Profesjonalitetens pris – om ambivalens og pro- fesjonalisering blant konsertarrangører”. I S. Royseng, H. STavrum og J.Vinge (red): Musikerne, bransjen og samfunnet, 147–70. Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).

Lakoff, George. 1996. Metaphors We Live By. Metaphors We Live By /. [11. printing]. Chicago: University of Chicago Press.

Lindelof, A. M. 2015. “Audience development and its blind spot: A quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institutions”. International Journal of Cultural Policy 21 (2): 200–218.

Schrøder, K, K Drotner, C Murray, og S Kline. 2003. Researching audiences. London: Arnold.

SEDGMAN, KIRSTY. 2017. “Audience Experience in an Anti-Expert Age: A Survey of Theatre Audience Research”. Theatre Research International 42 (3): 307–22.

Torfing, J, og P Triantafillou. 2017. New Public Governance på Dansk. København: Akademisk Forlag.

“Det viste sig, at det var sårbart både for publikum at udtale sig om kunstneriske oplevelser og for det kunstneriske hold at tage imod den feedback. Det er mit argument, at denne sårbarhed kan imødekommes gennem et fokus på relationer.”

Nina Gram

At gøre publikumsanalyse til hverdag

Nina Gram, Analytiker, Det Kongelige Teater

Denne artikel beskriver, hvordan Det Kongelige Teater er gået fra tidsbegrænsede og eksperimenterende indsatser, karakteriserende for en opstartsfase, til systematiseret data- og analysearbejde, der foregår hver eneste dag på teatret.

For Det Kongelige Teater startede arbejdet med publikumsudvikling for mere end ti år siden med et nyt billetsystem, der gav teatret adgang til egen data. Derefter fulgte et tidsbegrænset vidensprojekt, *A Suitcase of Methods*, der undersøgte forskellige kvalitative metoder til viden om publikum. Det tidsbegrænsede og projektorienterede ses ofte i kulturinstitutioners arbejde med publikumsudvikling, men som flere efterhånden har konstateret, bør publikumsudvikling i stedet forstås og håndteres som organisationsudvikling og dermed udspringe fra og prioriteres af ledelsen. Hvis arbejdet skal føre til positive forandringer, skal et udefra-ind-perspektiv udbredes på tværs af fagligheder og på tværs af en eventuel opdeling af det kunstneriske og administrative personale.

Kufferten er lagt væk men, men rejsen fortsætter

I 2020 lukkede jeg ”kufferten” - den såkaldte *Suitcase of Methods*, som var et 4-årigt vidensprojekt, der havde til formål at samle og afprøve nye kvalitative metoder til at få viden om publikums oplevelser med kunst og kultur. Vi undersøgte bl.a., hvordan både omgivelserne og de spørgsmål, vi stiller publikum, påvirker den samtale, vi kan have med dem og den viden, som samtalerne afføder.

Det lyder dejligt effektivt med en samling metoder, som enhver kulturorganisation kan plukke af, og implementere og derigennem blive klogere på sit publikum, og det er også mit indtryk, at vores eksperimenter og refleksioner har inspireret andre til at udforske dette felt enten i en akademisk kontekst eller i praksis ved at række ud til publikum, men som projektet også erfarede, er publikumsudvikling ikke gjort med at finde ’den rigtige metode’. Dels fordi det kræver en kombination af datakilder for at opnå fyldestgørende og relevant viden, der kan handles på, og dels fordi det er individuelt, hvilke spørgsmål (og dermed hvilke metoder) den enkelte organisation har brug for at få svar på.

Så i stedet for at fremhæve en eller flere metoder endte *A Suitcase of Methods* med at beskrive to grundlæggende værdier, som jeg erfarede, var afgørende, når data netop skulle forstås og håndteres som organisationsudvikling – nemlig *sårbarhed* og *relation*. Det viste sig, at det var sårbart både for publikum at udtale sig om kunstneriske oplevelser og for det kunstneriske hold at tage imod den feedback. Det er mit argument, at denne sårbarhed kan imødekommes gennem et fokus på *relationer*. Dels i måden vi lytter til publikum og internt i organisationen, i en bevidst formidling af data og publikumsfeedback.

Det var således tydeligt, at projektets primære kvalitet ikke lå i de forskellige metodeeksperimenter, men i stedet i rollen som en kontinuerlig repræsentant for publikums stemme ind i organisationen – en stemme vi fortsat inddrager og lytter til på forskellige måder. Hvordan vi arbejder med dette udefra-og-ind-perspektiv er hele tiden i bevægelse og netop en del af organisationsudviklingen.

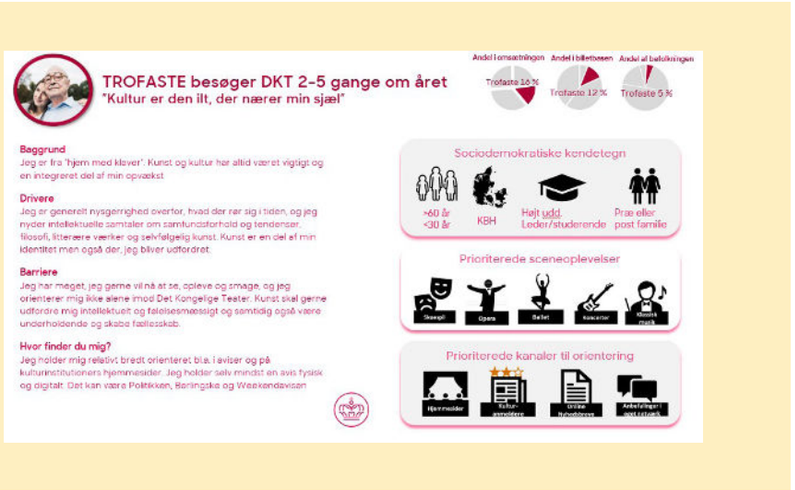
Udvalgte, konkrete redskaber i arbejdet med publikum

For at forankre data i organisationen er en stor del af vores analysearbejde på Det Kongelige Teater automatiseret og fast tilbagevendende. Den systematiske tilgang giver os mulighed for at følge udviklingen på en række forskellige tiltag. Derudover anvender vi, både når vi analyserer og formidler, tilbagevende redskaber, der understøtter forståelse og dialog på tværs af afdelinger. Nogle af disse redskaber præsenteres nedenfor.

Teatrets publikumssegmenter udgør fundamentet for vores publikumsfokuserede arbejde, og hjælper os til at have et sprog for, hvem vores publikum er og kan være. Vi bruger segmenterne, når vi kigger på, hvem der køber billetter, hvad de synes om en forestilling, eller om de har input til vores app, hjemmeside etc. Derudover inddrager vi dem i forbindelse med segmenteret kommunikation og i selve planlægningen af forestillingerne, hvilket jeg vender tilbage til.

Selve segmentnøglen, der skaber segmenterne, er baseret på den enkeltes frekvens i teatret og om vores tilbud opleves relevante for vedkommende. Segmenterne fordeler sig i *Kernen*, der er meget højfrekvente, *De trofaste*, der kommer ofte, *De flygtige*, der vælger os ind i mellem, og *De potentielle*, som ikke naturligt orienterer sig i vores retning, men som alligevel ikke afviser at komme i Det Kongelige Teater.

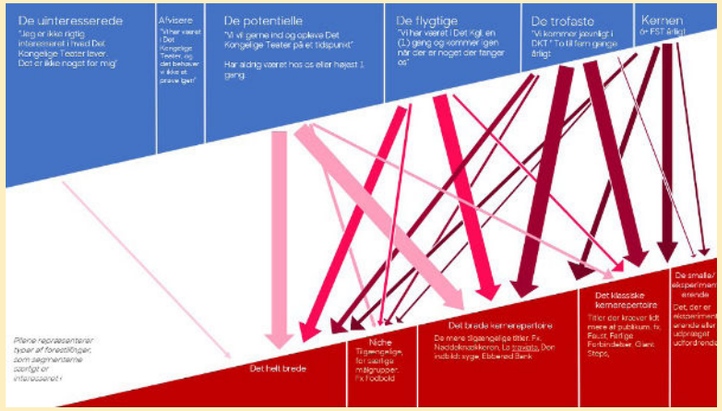
Hvert segment er gennem kvalitative og kvantitative analyser beriget med sociodemografiske kendetegn, beskrivelser af medieforbrug, risikovillighed ift. kultur samt kvalitative beskrivelser, der hjælper os forstå typen og blive klogere på, hvorfor de går i teatret, og hvad der skal til, for at de vil anbefale en forestilling til andre.



Figur1. Uddrag af Det Kongelige Teaters publikumssegmenter.

Noget af det, der ofte overses i arbejdet med publikum i kreative organisationer, er en mere systematisk segmentering af selve det kunstneriske 'produkt' - i dette tilfælde forestillingerne. Måske fordi det også er noget af det sværeste. Vores arbejde med publikumssegmenter indebærer overvejelser over koblingen mellem segmenter og forestillinger, og disse koblinger er ofte komplekse af flere årsager. Dels fordi overvejelserne oftest foregår, inden vi kender forestillingens endelige udtryk, og fordi der kan være divergerende holdninger til, hvilke segmenter, der vil være interesseret i den pågældende titel.

For at minimere kompleksiteten arbejder vi med et redskab, vi kalder 'Flaget', som opsætter forskellige kategorier af forestillinger, i forhold til hvor bredt de appellerer, og samtidig peger på, hvilke segmenter, der forventes at være interesseret i opsætningen.



Figur 2. 'Flaget'. Udarbejdet af Martin Havn, videreudviklet i samarbejde med Anna Reinhard Danchell og Nina Gram.

Øverst i flaget ses teatrets publikumssegmenter, og nederst er de forskellige kategorier af forestillinger præsenteret efter graden af tilgængelighed. Det er vigtigt at understrege, at der ikke ligger en kvalitetsvurdering i enten den ene eller anden ende af skalaen, da formålet på tværs af kategorier er at levere scenekunstoplevelser af høj kvalitet. I stedet er kategoriseringen baseret på en erfaring med, at nogle parametre (såsom en tydelig handling, musik til forestillingen, kendte titler og kendte medvirkende) gør oplevelsen lettere at gå til for et mindre frekvent teaterpublikum. Størrelsen på pilene i flaget angiver den forventede interesse fra segmentet til den pågældende forestillingskategori.

Flaget skal ikke forstås som en facitliste, der fastlåser en bestemt forståelse af en forestilling. I stedet fungerer det som et dialogredskab, der faciliterer en samtale om forestillingen på tværs af afdelinger og fagligheder. Målet er, at flaget, som en del af en større planlægningsproces omkring en forestilling, hjælper til en fælles forståelse af, hvilke segmenter, forestillingen henvender sig til. Derudover giver flaget input til, hvordan forestillingen bedst markedsføres. En forestilling, der ligger i 'Det helt brede', vil typisk have et større marketingbudget, da vi her skal nå ud til et publikum uden for vores kundedatabase. Omvendt har en forestilling

> "Noget af det, der ofte overses i arbejdet med publikum i kreative organisationer, er en mere systematisk segmentering af selve det kunstneriske 'produkt' - i dette tilfælde forestillingerne. Måske fordi det også er noget af det sværeste."
>
> *Nina Gram*

i 'De smalle' et mindre marketingbudget, da vi her kan nå relevante kunder via vores egne kanaler i en CRM indsats.

I slutningen af sæsonen genbesøger vi flaget og evaluerer på, om forestillingerne ramte de forventede målgrupper, om publikum havde en god oplevelse, og om forestillingerne dermed var placeret i de rigtige kategorier. Evalueringen hjælper os til løbende at blive bedre til at bruge redskabet samt til at forstå vores publikum, og hvordan de reagerer på forskellige titler og opsætninger. Endelig giver flaget et overblik over, hvorvidt vores repertoire er bredt repræsenteret i alle kategorier, så vi dermed understøtter teatrets målsætning om at være 'mere for flere'.

Vi lytter til publikum hver eneste dag

For at kunne vurdere om en forestilling fik den forventede modtagelse, udsender vi et spørgeskema til billetkøberne dagen efter forestillingen. Her spørger vi til forskellige aspekter af teaterbesøget (om det var en god oplevelse, hvad de synes om længden på forestillingen, hvor de havde søgt information om forestillingen etc.). Her stiller vi også det såkaldte NPS-spørgsmål, som måler i hvor høj grad publikum er villig til at anbefale hhv. forestillingen og helhedsoplevelsen til andre, efterfulgt af et åbent tekstfelt, hvor de kan begrunde deres NPS-vurdering. På de store forestillinger modtager vi flere tusinde kommentarer, som alle læses igennem og bruges til at nuancere resultaterne fra den kvantitative data. Kommentarerne kan f.eks uddybe, hvorfor mange oplevede forestillingen som lang og forklare, hvorfor den fik en høj eller lav NPS.

Denne spørgeskemadata kombinerer vi med salgsdata for den pågældende forestilling i en rapport, som sendes bredt ud i organisationen og er tilgængelig på teatrets intranet. Resultaterne præsenteres desuden på sæsonevalueringsmøder for den kunstneriske ledelse og for salg og marketing to gange årligt.

Modsat de fast tilbagevendende analyser arbejder vi også med mindre kvalitative undersøgelser (interviews og observationer) for at afklare mindre overvejelser i forbindelse med opstart af nye projekter eller tiltag. Det gælder i vores arbejde med det mobile oplevelsesunivers Postyrium og Børneuniverset i Stærekassen, som aktuelt er under udvikling. Den eksplorative tilgang, der karakteriserede arbejdet i *A Suitcase of Methods,* bruges her i arbejdet med børn, hvor det netop kan være en fordel at inddrage forskellige strategier og redskaber, der kan hjælpe børnenes refleksioner i gang.

"For at forankre data i organisationen er en stor del af vores analysearbejde på Det Kongelige Teater automatiseret og fast tilbagevendende. Den systematiske tilgang giver os mulighed for at følge udviklingen på en række forskellige tiltag.."

Nina Gram

Hvad skal vi i fremtiden?

Det publikumsfokuserede arbejde er som nævnt i kontinuerlig udvikling, og lige nu fokuserer vi på at automatisere præsentationen af data i dashboards, der viser de aktuelle salgstal og publikumsevalueringer på titelniveau. Det medfører et højere tempo i formidlingen af data og betyder, at højaktuel viden er tilgængelig for flere i organisationen. Disse formidlingsmuligheder er med til at vænne organisationen til at orientere sig i og bruge data i deres hverdag, hvilket igen skubber på udviklingen på dette område.

Modsat kræver det en større opmærksomhed på det kvalitative perspektiv, der ikke kan automatiseres på samme måde, og som ikke leverer resultater i samme tempo. For kvaliteten i det kvalitative ligger netop i opmærksomheden på detaljen og i at kombinere resultaterne med den øvrige data. Derfor prioriterer vi fortsat at læse alle kommentarer igennem for at opretholde relationen til publikum og have en fornemmelse for, hvad der rører sig hos dem.

Til alle de spørgsmål, der pludselig dukker op og som ikke skal automatiseres, tager vi fortsat ud og observerer og taler med publikum og dyrker relationen samt vores grundlæggende interesse for, hvordan teaterbesøget opleves for dem.

Alt dette arbejde med data kommer i sidste ende også publikum til gode. Det betyder, at de oplever et teater, som har øje for helhedsoplevelsen i teatret, som har relevante tilbud til dem, og som er bedre til at klæde dem på i forhold til den kommende teateroplevelse.

Referencer

Hansen, Louise Ejgod og Christiane Særkjær (2022), "Når publikum ender mellem to stole" i Teater og Publikum, Samfundslitteratur. Og Jf. Møller, Søren Friis (2003), Kend dit publikum. Introduktion til publikumsudvikling. Applaus

Publikumsudvikling findes i mange forskellige former på Det Kongelige Teater. Bl.a. som out reach-arbejde, digitale tiltag og i salgsinitiativer. I denne artikel fokuserer jeg på data- og vidensarbejdet omkring publikumsudvikling i min funktion som analytiker i afdelingen for strategisk planlægning og analyse på Det Kongelige Teater.

Projektet var finansieret af Bikubenfonden. Læs mere om projektet og resultaterne på ***www.asuitcaseofmethods.com***

NPS står for Net Promoter Score, som er et udbredt målingsredskab for loyalitet og tilfredshed, der på en skala fra 0 til 10 spørger til, i hvor høj grad vedkommende ville anbefale forestillingen til andre.

En udfordring ved denne metode er, at det udelukkende er billetkøbernes vurdering, vi kan indsamle, eftersom vi ikke har kontaktinfo på ledsagerne. Denne udfordring imødekommer vi gennem en løbende udbredelsesmåling, hvor vi hver måned spørger et repræsentativt udsnit af befolkningen (500+ pers), om de har oplevet kontakt til Det Kongelige Teater inden for de seneste 12 måneder. Vi får dermed ikke deres vurdering af specifikke oplevelser, men i stedet giver det os en fornemmelse af, hvem vi er i kontakt med på vores forskellige platforme.

Der er ofte en overrepræsentation af vores mest frekvente billetkøbere blandt respondenterne, men tryktests viser, at NPS'en ikke ændrer sig betydeligt, når vi vægter besvarelserne ift. fordelingen af segmenter blandt billetkøberne.

“(..)vi skal udvikle *praksisser* og skabe *rum* - ikke kun for at beskue, eller midlertidig deltagelse, men for det, jeg kalder *beboelse* af det sanselige og poetiske. I Sisters Hope oplever vi ofte, at 'publikumsdeltagerne' (..) i vores universer har en stor længsel efter at komme tilbage i universet.”

Gry Worre Hallberg

At bebo kunsten
Praksisser for beboelse af det sanselige og poetiske

Gry Worre Hallberg, Ph.d og kunstnerisk leder, Sisters Hope

Performancegruppen og bevægelsen Sisters Hope har udviklet en række sanselige metoder, som kan bane vejen for et nyt paradigme - væk fra det økonomisk-rationelle mod et sanseligt-poetisk udgangspunkt. I det nye paradigme skal publikum ikke blot deltage, men bebo kunsten for derved at få adgang til deres eget poetiske selv. I denne artikel fortæller Gry Worre Hallberg om tankerne bag metoderne.

I Sisters Hopes performances undersøger vi forskellige aspekter af et 'sanseligt samfund'. Gruppen er udsprunget i en dansk, nordeuropæisk kontekst, og arbejder i dag både med en international praksis, bl.a. i et samarbejde med Det Danske Kulturinstitut (DKI) og projektet *Sisters Sensing (The World)*, og med et lokalt forankret 5-årige performanceværk og platform for kunstnerisk forskning *Sisters Hope Home*, hvor vi specifikt undersøger, hvordan vi kan bebo det sanselige og poetiske på mere permanent basis.

I denne artikel præsenterer jeg nogle af de grundlæggende tanker bag Sisters Hopes arbejde, som jeg har haft lejlighed til at fordybe mig i gennem et ph.d.-forløb på Teater – og Performancestudier ved Københavns Universitet. Afhandlingen med titlen *Sensuous Society – Carving the path to a sustainable future* (2021) bærer undertitlen *through aesthetic inhabitation stimulating ecologic connectedness*, da det er en vigtig perspektiverende argumentation, at vi skal udvikle *praksisser* og skabe *rum* - ikke kun for at beskue, eller midlertidig deltagelse, men for det, jeg kalder *beboelse* af det sanselige og poetiske. Dette er af særlig betydning, da netop nedsænkningen i det sanselige og poetiske stimulerer en dyb følelse af forbundethed på de mentale, sociale og miljømæssige niveauer, og dette er igen afgørende i transitionen mod en mere bæredygtig fremtid.

Med 'praksis' mener jeg udviklingen af metoder, hvormed oplevelser og erfaringer høstet indenfor det sanselige univers' ramme kan overføres til hverdagslivet,

hvilket kommer til udtryk i den praksis-metodiske udvikling af *Sisters Performance Method – Sensuous Learning*. Denne praksis-metode blev udviklet som del af min praksis med Sisters Hope, og jeg har - gennem undervisning af elever både på nationale og internationale kunstskoler, og gennem Sisters Hopes internationale aktiviteter – set, hvordan metoden transcenderer nationale grænser.

Med 'rum' mener jeg platforme for mere permanent adgang til det sanselige og poetiske – som f.eks Sisters Hope Home.

I det følgende vil jeg kort introducere, hvad jeg mener med 'det sanselige samfund'. Derefter vil jeg udfolde *Sisters Performance Method – Sensuous Learning* som praksis-tilgang til at arbejde med beboelse af kunsten eller 'inhabitation', som potentielt nyt kunstparadigme.

Sensuous Society – 'Det sanselige samfund'

Jeg skrev *Sensuous Society Manifesto* i 2008 som et svar på den daværende økonomiske krise og på den vedvarende økologiske krise, men manifestet kan også opfattes som en respons på de nuværende biologiske og sociale kriser. Manifestet foreslår en potentiel fremtidig verden, der bevæger sig ud over økonomisk rationalitet og i stedet har den æstetiske dimension som centralt styrende præmis.

Sensuous Society Manifesto opfordrer til en 'demokratisering af det æstetiske', hvormed jeg mener at åbne adgangen til det sanselige og poetiske. Manifestets intentioner er udgangspunkt for Sisters Hope's performance-eksperimenter. For eksempel undersøger vi skolen, uddannelse og læring i et sanseligt samfund i projektet *Sisters Academy*. I *Sensuous City* undersøger vi byen og det offentlige rum i et sanseligt samfund, i *Sensuous Governing* undersøger vi 'governance' i et sanseligt samfund osv. Vi åbner løbende op for nye udforskningsområder. For eksempel har vi indledt en dialog med Danske Hospitalsklovne om udforskning af sundhedssektoren i et sanseligt samfund, og med Hillerød Bibliotek om 'sanselig læsning' i projektet *Sensuous Reading*.

I Sisters Hope oplever vi ofte, at 'publikumsdeltagerne' (herefter kalder deltagerne) i vores universer har en stor længsel efter at komme tilbage i universet – en 'postliminal længsel', kunne man kalde det. Set i det lys kunne et spørgsmål til yderligere udforskning være, hvordan man bevæger sig fra 'postliminal længsel' til et 'konstant tilhørsforhold', hvor det sanselige altid kan tilgås. Selvom tilhørsforholdet er stærkt qua Sisters Hopes stærke deltagelsespraksis, er deltagelse næsten altid midlertidig, hvorfor jeg er nysgerrig efter at udforske kunstpraksisser og -værker, der kan *bebos* – fra *'participation'* til *'inhabitation'*, som et potentielt nyt kunstparadigme. Sådan en beboelse af kunsten kan, som nævnt indledningsvis, tilgås gennem *rum*, som kan forstås som platforme for permanent adgang til det sanselige og poetiske, og gennem *praksisser*, hvormed oplevelser og erfaringer høstet indenfor det sanselige univers' ramme kan overføres til hverdagslivet uden for disse rammer.

Praksis – Sisters Performance Method – Sensuous Learning

Sisters Performance Method – Sensuous Learning kan forstås som en praksistilgang til at arbejde med beboelse af kunsten. Jeg vil her kort beskrive metoden og dernæst udfolde det, som vi har tænkt os at udforske globalt med DKI i projektet *Sisters Sensing (The World)*.

I Sisters Hope har vi udviklet vores egen performance-metode: *Sisters Performance Method – Sensuous Learning*. Selvom det ikke blev formuleret specifikt som metode fra begyndelsen, har udviklingen af en ny kunstpædagogisk metode været i centrum for Lawaetz' og mine undersøgelser siden 2007. Gennem arbejdet med Sisters Hope har jeg løbende videreudviklet og forfinet metoden gennem facilitering af den større tilknyttede performance-gruppe. Meget har desuden udviklet sig, efterhånden som metoden er blevet undervist i andre sammenhænge. For eksempel som et 4-måneders kursus, der blev udbudt på Ryslinge Højskole, hvor eleverne bor på skolen under uddannelsen. Dette er en stor forskel fra tidligere kurser, hvor metoden primært var tilgængelig for gruppens performere, undervisere og elever i manifestationerne og for eleverne på de forskellige kurser, hvor jeg har undervist. Det første fuldtidskursus i metoden på Ryslinge Højskole blev udbudt til alle interesserede i 2018.

Centralt i Sisters Performance Method er 'Det Poetiske Selv'. Hver gang Sisters Hope manifesterer, hviler, sover, underviser, kæmper eller drømmer, lever vi i vores Poetiske Selv under hele manifestationens varighed. Det Poetiske Selv er ikke en fiktion eller en karakter, men det område af væren, hvor vi er og er sammen på sanselige og poetiske præmisser. Det Poetiske Selv kan også opfattes som en

“Det Poetiske Selv er ikke en fiktion eller en karakter, men det område af væren, hvor vi er og er sammen på sanselige og poetiske præmisser. Det Poetiske Selv kan også opfattes som en performance-metode, der giver adgang til det iboende poetiske potentiale, som måske ikke udfoldes i hverdagen.”

Gry Worre Hallberg

performance-metode, der giver adgang til det iboende poetiske potentiale, som måske ikke udfoldes i hverdagen. Hvis vores hverdagsselv tildels er formet af den økonomiske rationalitet, vi er født ind i, kan Det Poetiske Selv opfattes som selvet i det Sanselige Samfund.

Det første skridt mod at finde Det Poetiske Selv er ’Den Poetiske Selv-øvelse’. Denne kan bedst forstås som en slags faciliteret drømmerejse i et immersivt rum omsvøbt af det atmosfæriske Sisters Hope-lydlandskab, i dæmpet belysning og/eller farvet lys, som for det meste vil være rødt eller pink i resonans med Sisters Hope’s overordnede visuelle stil. Når nærvær er etableret, stiller facilitatoren en række spørgsmål til deltagerne – eller mere præcist til deltagernes Poetiske Selv; til deres iboende poetiske potentiale; til det liv, der allerede lever i dem, som de måske ikke har været meget opmærksomme på før.

Efter øvelsen bliver deltageren bedt om at nedskrive refleksioner - eller, hvis de er i en længerevarende proces med Sisters Performance Method - at komponere deres Poetiske Selv-biografi, dvs. deres Poetiske Selvs livshistorie gennem fortid, nutid og fremtid. For mange bliver Det Poetiske Selv et praksis-metodisk redskab til at *bebo* de sanselige og poetiske sider af deres væsen også udenfor kunstinstitutionens rum.

Gennem tidligere rejser med Sisters-metoden til bl.a. Grønland, Norge, Sverige, Island, USA, Schweiz og Tjekkiet har jeg erfaret deltagere fra meget forskellige kulturelle kontekster i dialog med deres Poetiske Selv. Samtidig har jeg ved samme lejlighed ofte delt tanker om ’Det Sanselige Samfund’ som en potentiel fremtidig verden, der tager den æstetiske dimension, det sanselige og poetiske, som sit udgangspunkt i stedet for det rationelle og det økonomiske. Min erfaring er, at længslen efter at bevæge sig udover det nuværende økonomisk-rationelle paradigme og ind i verden, hvor den sanselige og poetiske tilgang spiller en større rolle, overskrider landegrænser. I Sisters Hope Home tilbyder vi et mere permanent rum for sådan en beboelse af det sanselige og poetiske.

Inhabitation - beboelse som et nyt poetisk kunstnerisk paradigme

I min Ph.d fremkom *’inhabitation’* som et nyt kunstparadigme som et muligt svar på en transition mod en mere bæredygtig fremtid.

Her anvendte jeg Guattaris tre økologier i min analyse af de oplevelser, deltagerne i Sisters Hopes universer har. For Guattari refererer økologi til forbindelsen mellem alle elementer, som han kategoriserer som forbindelse mellem miljøet, sociale relationer og menneskelig subjektivitet. For hver af disse tre kategorier udvikler han en økologi: en miljømæssig økologi (miljøet), en social økologi (sociale relationer) og en mental økologi (menneskelig subjektivitet). De er ikke adskilte territorier, men dannes relationelt og tværgående. Guattari argumenterer i øvrigt for behovet for, at udvikle nye sociale økologier, baseret på det æstetiske, indenfor hvilket nye mentale økologier kan udvikles og den miljømæssige økologi dannes. Nye steder og rum for beboelse af kunsten kan således netop forstås som udviklingen af nye sociale økologier baseret på det sanselige og poetiske, som igen kan stimulere både mental og miljømæssig økologi. Som jeg skrev opsummerende da jeg afleverede min PhD:

”It is titled Sensuous Society - Carving the path towards a sustainable future, and is subtitled - through aesthetic inhabitation stimulating ecologic connectedness, as that is my finding; that we must create spaces, not only for participation in, but for what I term ‘inhabitation’ of the sensuous and poetic, as such spaces stimulate a deep sense of connectedness at all ecological levels, which is so pivotal in order to transition into a more sustainable future. As written previously in here: Bateson writes “There is an ecology of bad ideas, just as there is an ecology of weeds.”, as he argues that wrong ideas have dominated for centuries and it is now time to breed new ideas that will ultimately cultivate an ecology of mind in humans, which understands this deep interconnectivity of everything. This understanding sharply contrasts the understanding of everything to be separated, which is ‘the bad idea’ that has been cultivated for centuries and can be summarized in idioms as: “It is us against the environment”, “It is us against other men” and “it is the individual ... that matters”. Ideas that are still highly dominating as among other Latour reminds us in Down to Earth where Trump is portrayed as an embodied example of the human illusion of separation in its extremity and as the catastrophic outcome of this illusionary understanding. Bateson furthermore argues that to train in humans an ecology of mind that understand the profound interconnectivity of all things, is not only one way out of the ecological crisis but the way, which is why he goes as far as naming the ‘bad ideas’ evil and thus proposes active propagation of the good ideas: “I believe that these ideas are not evil and that our greatest (ecological) need is the propagation of these ideas ...”. With Latours

“For mange bliver Det Poetiske Selv et praksis-metodisk redskab til at *bebo* de sanselige og poetiske sider af deres væsen også udenfor kunstinstitutionens rum.”

Gry Worre Hallberg

Trump-analogy in mind this work is not yet exhausted, rather the effort done to train and share this profound understanding is of the highest necessity in the face of the current crisis'. Herewithin in the face of the overarching climate crisis (environmental ecology), the crisis of discrimination (social ecology) and the crisis' that each individual face, often expressed in depression, loneliness, anxiety and beyond (mental ecology). No matter at what ecological level the healing potential lie in nurturing an understanding of deep interconnectivity, by which the process of repair would be initiated and the training of deep respect for all life begin. It is ultimately the life-threatening battle between connectedness or separation that we engage in."

Gennem vores praksis håber vi således at kunne bidrage til etablering af muligheder for en anden måde at være i verden på, som kan understøtte en mere bæredygtig fremtid.

Referencer:
Se overblik over Sisters Hopes rejser og aktivieter her:
sistershope.dk

Bateson, Gregory. (1972) 2000. *Steps to Ecology of Mind*. Chicago; London: University of Chicago Press.

Blok Johansen, Martin, ed. 2018. *Æstetik og pædagogik*. Copenhagen: Akademisk Forlag.
Guattari, Félix. (1989) 2008. *The Three Ecologies*. Translated by Ian Pindar and Paul Sutton. London; New York: Continuum.

Hallberg, Gry Worre. 2021. "Gry Worre Hallberg: Sensuous Society - Carving the Path towards a Sustainable Future through Aesthetic Inhabitation Stimulating Ecologic Connectedness." PhD thesis, Copenhagen: University of Copenhagen, Arts and Cultural Studies.

http://www.webshophum-dk.ku.dk/shop/gry-worre-hallberg-2985p.html.

Hallberg, Gry Worre, and Lotte Darsø. 2019. "Using Performance to Foster Inherent 'Poetic Potential' in Nordic Schools." In *Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice: Volume 2: Arts-Based Interventions*, edited by Elena P. Antonacopoulou and Steven S. Taylor, 75–107. Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities. Cham: Springer International Publishing.

Illeris, Helene. 2018. "'the poetic self is not a fiction' - undersøgelser af æstetisk erfaring imkolkeitve læreprocesser med samtidskunst." In *Æstetik og pædagogik*, edited by Martin Blok Johansen, 143–64. Copenhagen: Akademisk Forlag.

Latour, Bruno. (2017) 2018. *Down to Earth: Politics in the New Climatic Regime*. Cambridge: Polity.
Tait, Peta. 2022. *Forms of Emotion: Human to Nonhuman in Drama, Theatre and Contemporary Performance*.

Todd, Sharon. 2021. "Education, Contact and the Vitality of Touch: Membranes, Morphologies, Movements." *Studies in Philosophy and Education* 40.

“Når vi spørger mange kulturaktører, har de ikke altid lyst til, at vi går dybere. Det bliver utrygt, om deres fortællinger holder vand, og om det, de forsøger eller fornemmer, er stærkt nok. Med den viden vi har om kunst og kulturs betydning allerede i dag i mange dele af samfundet, så skal man ikke være bekymret. Kunst og kultur gør en stor forskel i de fleste sammenhænge.”

Esben Danielsen & Åsmund Boye Kverneland

I centrum er deltageren!

Esben Danielsen, direktør i Kulturens Analyseinstitut og Åsmund Boye Kverneland, projektleder i Kulturens Analyseinstitut.

Kunst og kultur i mødet med sit publikum og sine deltagere er “det afgørende punkt”. Det kan oplagt ses som et møde i fælles kommunikation – en samtale. I samtalen skal nysgerrigheden, opmærksomheden og undersøgelsen gå begge veje for at løfte sig. Den samtale vil Kulturens Analyseinstitut gerne varetage.

”Publikumsudvikling … smag på ordet … betyder det i virkeligheden, set fra kulturinstitutionen, at publikum ikke er (ud)dannet og dygtige nok endnu til at møde kunst og kultur? At de skal ”udvikles” så de bliver løftet op på niveau til at forstå og være med?”

Dette lidt provokerende udsagn kom vi med i Kulturens Analyseinstitut i en debat på Folkemødet i 2023 for at skubbe til dialogen og fokus. Fordi vi har en oplevelse, fra vores første halve års virke med et utal af besøg og dialogmøder, at rigtig mange kulturinstitutioner ikke har sine deltagere helt tæt på. Der er ofte ikke en praksis for at tale med, at undersøge, at invitere ind og kende sit publikum og sine deltagere dybt. Ja faktisk har vi en gryende oplevelse af, at jo stærkere faglighed, der er i en kulturinstitution, desto sværere bliver det at tage sine deltagere ind i centrum. Ofte bliver dette arbejde set, ‘som noget, markedsføringsfolkene skal have styr på’.

Hvorfor er det vigtigt at kende sine deltagere så tæt?

Internt for kunstneren, kulturinstitutionen og de kulturfaglige medarbejdere handler det om at skabe den ”bedste samtale”. Så man ikke taler forbi hinanden. At udvikle sin praksis, forfine formater, kende sine virkemidlers effekt i mødet med kunst og kultur. For samfundet er det et afgørende parameter, da det er her kunsten og kulturen for alvor løfter sig, påvirker, skubber, provokerer. Når et samfund vælger at investere i sit kulturliv, er det afgørende at kunne tale fælles om det. At kunne sammenligne og forstå de mange forskellige mulige ‘samtaler’. Derfor er det et centralt parameter, hvilket publikum eller deltagerkreds en kulturinstitution møder, og hvordan det møde sker, så man ved noget grundlæggende både kvalitativt og kvantitativt om forskelligheden i sit virke som kulturinstitution. Det er *ikke* det eneste centrale parameter – men et af dem.

Den samtale er ikke stærk i dag. Der er ikke en god fælles platform for viden om sit publikum og sine deltagere. Det er ofte ad hoc, på et utal af metodikker og frem for alt ofte slet ikke noget, der kan sammenlignes og ses på, på tværs af de mange kulturelle tilbud og institutioner. Derfor tabes mange muligheder for en styrket faglig praksis, mange muligheder for at forøge og forbedre samtalen med flere og andre deltagere misses, og den politiske samtale om kunsten og kulturens betydning forbliver ofte intern mellem kulturfolk. Det er afgørende i denne antologi. For skal man overhovedet snakke om publikumsudvikling, så skal man i hvert fald have det ene parameter på plads: '*Hvad er et publikum*?' Bare for at eksemplificere det: Det kan være, man køber billet, går til en udstilling, deltager i events, deltager i et skoleklassebesøg, det kan være, museet/teatret/spillestedet er ude af huset og laver noget. Alene mødet og samtalen med publikum er i sig selv meget varieret.

Den anden ting, der handler om det kvalitative, er: 'Hvad skal publikum hos os?'. Hvad er egentlig formålet med den oplevelse eller aktivitet, der skal foregå – er det f.eks. med vilje formålsløst og uformidlet? Hvilken 'samtale' giver det? Når vi er ude at snakke med institutioner, og vi zoomer ind på det enkelte publikumsbesøgs situation, så bliver det en smuldrende kage, med mange synsninger og begrænset viden.
For at kunne begynde at snakke om publikumsudvikling, så har vi i virkeligheden brug for at vide, hvad man egentlig vil med sit publikum, for at være klar over, om der er sket en udvikling både kvantitativt og kvalitativt.

Publikumskendskab og forståelse er afgørende for kunst og kulturs virke uden for egen midte

Lige så snart vi taler om kulturens rolle i samfundets andre sektorer, er et dybt publikumskendskab vigtigt. Andre sektorer, som f.eks. sundhed- eller socialområdet, kan ikke leve med denne uklarhed. Hvis man skal arbejde med unges trivsel, og man ikke klart kan fortælle, hvem der deltager i projektet - er det unge? Er de i en svær trivsel? - hvis du ikke kan svare på det, så bryder projektet sammen, set med sundhedsbriller og social faglighed. Kulturlivet taber derfor ofte legitimitet i at arbejde sammen med andre politikområder.
Kigger man til idrætten, så er de gået den vej. De har styr på deltagerne, de følger op på projekter og effekter. Idrætten er der for sin egen skyld, men den må også



"Et godt eksempel er de digitale udfordringer, hvor streaming er et problemfelt for filmen, musikken og litteraturen, men oftest bearbejdes hver for sig uden tid til opsamling og læring på tværs. Publikumsudvikling og deltagerforståelse, har vi en fornemmelse af, rummer lignende potentialer."

Esben Danielsen & Åsmund Boye Kverneland

gerne 'gøre godt' i andre sammenhænge.
Når vi spørger mange kulturaktører, har de ikke altid lyst til, at vi går dybere. Det bliver utrygt, om deres fortællinger holder vand, og om det, de forsøger, eller fornemmer, er stærkt nok. Med den viden vi har om kunst og kulturs betydning allerede i dag i mange dele af samfundet, så skal man ikke være bekymret. Kunst og kultur gør en stor forskel i de fleste sammenhænge.

> “Beslutningstagere i kommuner, regioner og stat, oplever vi, efterlyser et bedre vidensgrundlag. De sidder med prioriteringsopgaverne og vil gerne sikre sig, at der tages bedst mulige beslutninger.”
>
> *Esben Danielsen & Åsmund Boye Kverneland*

Selvfølgelig er der masser af kunstneriske sammenhænge, hvor man kan tillade sig at arbejde helt afsenderorienteret med kunsten. Det er ikke altid, at publikumsudvikling er relevant. For en, der er kunstproducerende og står i det, med et stærkt kunstudtryk, kan man godt være et sted hvor det er lige meget, hvad publikum synes, og det måske også skal være lige meget.

Kastes kunst og kultur så på bålet i problemløsningers navn?

Hvad er faldgruberne ved at fokusere på publikumsforståelse? Især hvis det også er i forhold til at se på hvilken effekt, kunst og kultur har indenfor andre problemfelter – f.eks. for trivsel, sundhed, sammenhængskraft, demokrati, byudvikling.... Bliver kunsten og kulturen så ikke bare redskaber for at opnå noget andet? Det kan vi absolut ikke afvise, det er spændende at følge. Omvendt kan vi se, at kunst og kultur ofte tages ud af centrale politiske samtaler og centrale politiske prioriteringer, fordi der ikke er skabt et ordentligt vidensgrundlag. Er det bedre? Skader det kunsten og kulturen, at den også har gode effekter uden for sit eget kernevirke?

En stor del af den politiske samtale handler ofte om, at kunst og kultur skal ud til endnu flere. En svær diskussion – fordi det ofte er noget særligt kunst og kultur vi implicit taler om. I praksis er der ikke rigtig nogen danskere, der ikke er kulturforbrugere. Alle ser film og hører musik, som eksempel.
Derfor er der brug for en bedre samtale om, hvilken kunst og kultur, flere skal blive mere en del af – og hvorfor? Bliver det først tydeligt, er det straks meget mere ligetil at tage fat og handle på det og dermed også politisk interessant.

Høj kulturfaglighed og inddragelse af deltagere og publikum mangler stadig at finde hinanden

Vi har i flere dialoger i og med kulturinstitutioner – og med kunstnere mødt:
Publikumsinddragelse er et sell out – det er bare populisme at ville give folk, hvad de vil have.
Publikumsinddragelsen er ikke nødvendig – vi ved alligevel godt, hvad de vil sige.
Publikum kan kun foreslå noget, de kender – de har ikke fagligheden til at vide hvad der er det rigtige at gøre.
Ofte reaktioner fra en stærk kultur- og kunstfaglighed, der bliver provokeret af brugerinddragelse og samskabelse. En rød klud, der opleves som at sænke fagligheden, fordi det er at involvere folk, der ikke ved noget om det, de skal være med til at formulere, eller hvordan man skal formidle indholdet fagligt stærkt.
Vi mener, at Kulturens Analyseinstitut kan bidrage til dette, fordi vi skal arbejde tværgående ved at sammenligne forskellige former for modeller og praksis i forhold til publikumsudvikling. Så kan kulturaktører inspireres til at overveje nye greb i deres organisationsudvikling. Det kan gøres på en respektfuld måde.
Vi fornemmer, at der er rigtig mange kulturaktører, som i virkeligheden er bange for, at der kommer nogen ind og taler til dem, og ikke ved noget om kulturfeltet, imens det er i virkeligheden handler om, at de ikke har lyst til at arbejde på et ukvalificeret grundlag på deres eget faglige område. Det kan vi godt forstå. Kernen er at arbejde respektfuldt og fagligt med deltager- og publikumsinddragelse. Hele

feltet er i øvrigt yderst veludviklet metodisk og erfaringsmæssigt fra mange andre brancher – tænk bare f.eks. på design thinking metodikkerne.

Vi har allerede oplevelser med at skabe sammenlignelige fortællinger på tværs af kulturfeltet. Alene det at få et sprog på tværs og at kunne nærme sig at se hinandens erfaringer på en brugbar måde giver aha-oplevelser. Mange kulturaktører har meget travlt og så forholdsvist få ressourcer, at der sjældent er tid til at gå efter erfaringer på andre kulturfelter – omvendt oplever vi en lyst til det, og det er givtigt, når det bliver realistisk muligt. Et godt eksempel er de digitale udfordringer, hvor streaming er et problemfelt for filmen, musikken og litteraturen, men oftest bearbejdes hver for sig uden tid til opsamling og læring på tværs.
Publikumsudvikling og deltagerforståelse, har vi en fornemmelse af, rummer lignende potentialer.

Beslutningstagere i kommuner, regioner og stat, oplever vi, efterlyser et bedre vidensgrundlag. De sidder med prioriteringsopgaverne og vil gerne sikre sig, at der tages bedst mulige beslutninger. Ofte er der ikke en stærk opsamling på erfaring, faglig kvalitet og eventuelle effekter – herunder grundlæggende viden om publikum og deltageres møde med kunst og kulturaktiviteterne, der skal prioriteres imellem. Det er for dem ubehageligt at gå ind på et område og tage store beslutninger, som kan risikere at gøre mere skade end gavn, fordi de ikke ved bedre. Dét vidensgrundlag oplever vi, at politikerne efterlyser.

Et fælles landkort viser potentialer

Vi forventer, at en af de vigtigste effekter, vi kommer til at se, når vi er med til at danne et overblik og sammen med kulturlivet får etableret et fælles landkort, handler om, at kultur har virkelig meget samfundsenergi. Den energi bliver mulig at forløse, når sektoren bliver til at snakke om og til at kigge på på en forståelig måde, for dem der ikke er kulturaktører. Vi oplever allerede nu beslutningstagere, der kommer og siger: 'Åh, der er energi i dette – det virker! Dette gør da noget ved børnene' eller 'det gør noget ved de syge' eller 'det gør noget ved mit lokalområde'. Det er ikke fra beslutningstagere, som nødvendigvis er dybt inde i kulturlivet. Man kan sammenligne det med, hvad der er sket med idrætten de sidste 30 år. I dag er idræt noget, som hvis man snakker om at løbe en tur, så ved alle at det er godt for os, selvom det godt kan være, at man ikke gider. Det er i virkeligheden den samme rejse, kulturen skal på, hvis vi siger det meget jordnært.

"Vores rolle er at kunne lægge flere typer værktøj ned i de relevante aktørers værktøjskasse. Dybere publikums- og deltagerforståelser er nogle værktøjer, som mange ikke kender godt nok endnu."

Esben Danielsen & Åsmund Boye Kverneland

Vores rolle er at kunne lægge flere typer værktøj ned i de relevante aktørers værktøjskasse. Dybere publikums- og deltagerforståelser er nogle værktøjer, som mange ikke kender godt nok endnu. Hvis der findes en sav, skal man ikke prøve at ordne det hele med en hammer. Hvis vi kan sørge for et større udvalg i værktøjskassen, kan den enkelte beslutte, hvordan man bruger den.
Grundlæggende er vi overraskede over, hvor forholdsvis stort vidensgrundlaget er, men det eksisterer sporadisk og er ofte usammenligneligt på tværs af kulturbrancher.

“På et overordnet plan skal det offentligt finansierede kulturliv rettes mod alle. Det er rimeligvis ikke et spørgsmål om, at hver enkelt virksomhed skal opnå dette, men overordnet set er det målet - der skal være noget for alle.”

Johanna Hagerius

Publikumsfokus i Sverige - plejer er død!

Johanna Hagerius, Konsulent, RePublik (Sverige)

Efter godt et år uden restriktioner oplever mange kulturinstitutioner, at publikum ikke er vendt tilbage i samme omfang som tidligere. I denne artikel spørger Johanna Hagerius, hvordan det kan være, samtidig med at hun giver os et indblik i en svensk virkelighed.

Pandemiårene var en tid, hvor der blev tænkt nyt omkring formater og oplevelser. For mange institutioner blev det digitale tilbud en livline ud til publikum og derudover en mulighed for at udvide deres publikum. Det blev tydeligt, at kulturområdet udgøres af en kompleks infrastruktur, hvor institutioner, organisationer, virksomheder og individuelle udøvere i den offentlige og private sektor samt i civilsamfundet er afhængige af hinanden for at kunne fungere. Der blev arbejdet med forskellige scenarier, der omhandlede de sandsynlige effekter af ændrede vaner og adfærd. Ville vi fortsætte med den nye digitale kulturelle adfærd som at ‘besøge museet’ ved via skærmen at deltage i deres udstillinger eller ‘gå i teatret’ ved at se forestillinger online?
Det fremstod mest sandsynligt, at det er den stedsbaserede kultur i forskellige omgivelser, der opfylder flere behov, som at mødes med venner og møde nye mennesker, tage del i noget uden for husets fire vægge og opleve steder og miljøer. Værdien af at opleve koncerter, forestillinger, museumsbesøg og udstillinger er meget sjældent kun æstetiske. Disse andre værdier og behov vil formodentlig også være væsentlige for publikum inden for en overskuelig fremtid, hvilket betyder, at der fortsat vil være en stærk drivkraft til at søge kulturelle tilbud og oplevelser.

Som at starte forfra

Trods værdier, behov og drivkrafter er der stadig meget, der ikke er, som det plejer, og vi kan endnu ikke helt se, hvordan pandemien har påvirket publikums adfærd. Vi er stadig ved at komme os. *’Vi følte, at folk sad lidt fast derhjemme, da vi igen åbnede dørene,’* siger en direktør for et museum i Sverige, *’og derfor var det som at starte forfra, da restriktionerne blev ophævet.’*
Pandemien er desuden blevet fulgt af usikre tider med krig i Europa, inflation og energikrise, som betyder, at publikum holder lidt hårdere på pengepungen. For

mange kunst- og kulturorganisationer har det været højt prioriteret at få det fysiske publikum tilbage. Det er tydeligt, at forbrugsmønstrene har ændret sig. Nogle investerer derfor i et bredere programudbud og mærker, at de dermed udvider deres publikum. Andre tager et par skridt tilbage til deres digitale virksomhed for at lokke folk til at købe en fysisk billet i stedet. Nogle oplever, at det er blevet sværere at knytte nye grupper til sig, og at programmet derfor bliver et vigtigt værktøj til at undersøge deres behov og måske kommunikere til dem på en anden måde.
En del siger, at de har arbejdet i de vante gamle hjulspor og taget det for givet, at alle ville vende tilbage hurtigst muligt. Andre igen bemærker, at kernepublikummet ret hurtigt har fundet vej tilbage, men at folk generelt er mere forsigtige med, hvad de vælger at gøre og besøge.

Pres på institutionerne

Det er i dette landskab, at arbejdet med publikumsudvikling både bliver en udfordring og en hjælp til at reflektere over sine aktiviteter og virksomhed – når pandemien og de usikre tider rejser nye spørgsmål om forholdet mellem publikum og institutionen. I tider som disse, lægges der pres på organisationer og institutioner, og der rejses spørgsmål om kulturens rolle. Hvordan kan man lave de forandringer, der skal til for at blive relevante for forskellige målgrupper? Hvordan vil organisationen håndtere de udfordringer, der kan opstå i skiftende tider? Mange kunst- og kulturorganisationer vidner om, at publikumsperspektivet bliver stadig vigtigere. At de ud over kategorier som demografi og socioøkonomi definerer deres målgrupper ud fra et bredere perspektiv for at blive relevante, for at kunne imødekomme publikums behov og bedre designe deres oplevelser og besøg.
De nationale mål for svensk kulturpolitik er opdelt i tre dele: Målet om selvstændighed, målet om deltagelse og samfundsmålet. Deltagelsesmålet har en tydelig kobling til arbejdet med publikumsudvikling, da det sigter mod, at alle skal have mulighed for at deltage i kulturlivet. På et overordnet plan skal det offentligt finansierede kulturliv rettes mod alle. Det er rimeligvis ikke et spørgsmål om, at hver enkelt virksomhed skal opnå dette, men overordnet set er det målet - der skal være noget for alle. Arbejdet med at forsøge at udvide deltagelsen i forskellige målgrupper har stået på i mange år, men på trods af det er det svært at få øje på større overordnede ændringer i publikumssammensætningen. Det kan synes som en besværlig opgave at arbejde med udvidet deltagelse; med publikum/besøgende, program, organisation og ledelse når man læser eksempelvis *Myndighen* för kulturanalys (MYKA) rapporter om befolkningens kulturelle vaner.



“Langsigtetheden er vigtig, da denne form for forandringsarbejde ofte sker langsomt og kræver både forsigtighed og mod; at turde holde fast i et forandringsarbejde, selvom resultaterne tager et stykke tid, bliver afgørende for resultatet.”

Johanna Hagerius

De samme underliggende strukturer dukker stadig op i forskningen om udvidet deltagelse og i undersøgelser af vores kulturelle vaner. De viser, at socioøkonomisk stærke grupper deltager i en bredere vifte af kulturelle aktiviteter, mens grupper i en svagere socioøkonomisk position deltager i et mere snævert udbud af kulturelle aktiviteter. I kulturvaneundersøgelserne, hvor folk bliver spurgt, hvorfor de ikke tager del i kulturtilbuddet, er manglende interesse angivet som en af de mere almindelige årsager. Man peger også på mangel på tid, mangel på penge og lange afstande som vigtige årsager til, hvorfor man ikke i højere grad tager del af kunst og kultur.

Hvordan kan man udvikle relationen?

Hvordan får man så arbejdet med at udvikle relationen til forskellige publikumsgrupper, dem man allerede har, og dem man gerne vil nå, til at være effektivt? Vi i RePublik - Center for Publikumsudvikling har gennem årene modtaget spørgsmål fra kunst- og kulturinstitutioner samt kommunale forvaltninger om vejledning i, hvordan man i praksis kan arbejde med publikumsudvikling. For to år siden lancerede vi vores *Guide i publikutveckling,* som vi har lavet i samarbejde med den britiske publikumsudviklingsekspert Heather Maitland. Det er en webbaseret køreplan med praktiske råd, værktøjer, metoder og casestudier, man kan trække på i sit arbejde. Brugeren kan ved hjælp af guiden skræddersy en plan ud fra dennes egen organisations mål og vision. Vi er ikke alene - både Norsk Publikumsutvikling i Norge og publikumsudviklingsorganisationen Applaus i Danmark har produceret lignende læringsværktøjer, hvilket indikerer, at vores skandinaviske naboer oplever samme efterspørgsel.

I Västra Götaland har vi de senere år bemærket en tendens til, at kulturinstitutioner og kommunale forvaltninger får tydeligere opdrag fra deres opdragsgivere om at arbejde med publikumsudvikling. Ligeledes ser vi en tendens til, at flere får titlen som publikumsudvikler, og det er med til at øge opmærksomheden, men det skaber også nye behov for løbende at mødes i netværk for at dele erfaringer om, hvordan man arbejder langsigtet. Værktøjer som guider og manualer er en god hjælp på vejen til at håndtere komplekse problemstillinger, men det er også vigtigt at skabe forudsætninger i organisationerne for at mødes og reflektere over deres aktiviteter og egen praksis.

Specialdesignet proces

I Göteborg har tre af byens største museumsinstitutioner netop gennemgået en specialdesignet proces omkring oplevelsesdesign knyttet til løbende organisatoriske ændringer. En lignende proces er gennemført i en kommunal kulturforvaltning i Vestsverige. Der har forvaltningen fået i opgave at arbejde med publikumsudvikling og undersøge, hvordan det kan udformes ud fra et medborgerperspektiv, som rammesætter et bredt udbud fra biblioteker til teateroplevelser.

Det er forskellige organisationer med forskellige udfordringer og behov. Fælles for museerne og kulturforvaltningen har været både at arbejde indad mod organisationen og udad mod offentligheden. Målet er at skabe et langsigtet og bæredygtigt forhold mellem organisationen og de besøgende/medborgerne, og dialog har været en vigtig nøgle til en succesfuld proces. Ved at lytte bliver det muligt at finde relevansen mellem det, organisationen ønsker og publikums/de besøgendes engagement. Værktøjer og metoder skal være med til at strukturere og forankre arbejdet på nye måder, men den største fremgangsfaktor er selve processen. Muligheden for at afsætte tid og løbende mødes på tværs af afdelinger og faglige roller, mellem ledere og medarbejdere, er en god investering for udviklingen af en bæredygtig publikumscentreret organisation. Langsigtetheden er vigtig, da denne form for forandringsarbejde ofte sker langsomt og kræver både forsigtighed og mod; at turde holde fast i et forandringsarbejde, selvom resultaterne tager et stykke tid, bliver afgørende for resultatet.

Publikumsudvikling som organisationsudvikling

Publikumsudvikling er synonymt med ledelses- og organisationsudvikling. Det er en måde at arbejde på, hvor den kunstneriske retning er givet og central, men hvor organisationen åbner for et fokus på publikum/de besøgende. Vi møder primært offentligt finansierede kulturvirksomheder med komplekse opgaver med mange og forskellige interessenter med stærke forventninger, meninger og krav. Mål og opgaver vedrørende udvidet deltagelse formuleres af opdragsgiverne. Som leder kræver det en sensibilitet for at udvikle virksomheden og samtidig balancere omverdenens forventninger og krav. Det handler både om at styrke legitimiteten for en institution, der måske traditionelt har været en søjle i samfundet, og det handler om også at kunne agere på et marked om folks tid, interesse og penge. Publikum vælger allerede frit, hvor de vil tage del i kulturen. Nu skal man kunne bruge sin kreativitet til at åbne for flere mennesker og gøre det på en systematisk og strategisk måde, og derigennem blive mere relevant for et bredere publikum. Kunst- og kulturaktører vil fortsat have til opgave at arbejde for bedre at nå ud med deres aktiviteter. I takt med at ændrede vaner og adfærd fortsætter efter pandemien, vil man være nødt til at arbejde på både at få sit publikum tilbage, mens man forsøger at nå ud til nye grupper.

Savner viden om publikum

En af udfordringerne for kultursektoren er, at der ofte mangler egentlig viden om *publikum*. Dels i den snævre betydning af publikum/besøgende, som køber billetter til arrangementer, og dels i den bredere betydning af medborgere og deres måde at forholde sig til kunst og kultur på.

Vi har påbegyndt et arbejde med at indsamle, hvilke vidensdelings- og efteruddannelsesbehov, kulturorganisationerne i Sverige har for at øge kompetencen på

forskellige områder. Der undersøger vi blandt andet mulighederne for at udvikle forskellige platforme, der kan inspirere og styrke arbejdet med at arbejde strategisk og målrettet i forhold til publikum og hvor der gives mulighed for videreudvikling i forskellige netværk. Der findes både et behov for at udvikle organisationerne ud fra et publikumsperspektiv og for at understøtte publikumsudviklernes rolle på kunst- og kulturinstitutionerne. En mulig vej frem er måske at skabe nye og fælles fora i Skandinavien og Norden, hvor ledere og medarbejdere får adgang til kolleger med lignende ambitioner om forandring og udvikling. Samtidig med at man arbejder med at udvikle sin organisation ud fra et publikumsperspektiv, øger man sin viden om sit publikum, dem man allerede har og dem man gerne vil nå.

> “I takt med at ændrede vaner og adfærd fortsætter efter pandemien, vil man være nødt til at arbejde på både at få sit publikum tilbage, mens man forsøger at nå ud til nye grupper.”
>
> *Johanna Hage*

Referencer

Alan Brown, “Hela världen är en scen” i Publik: En antologi om konst, kultur och utveckling, RePublik/Kultur i Väst

Covid-19-pandemiens effekter på kultursektoren i de nordiske landene. Nordisk kulturfakta 2021:02. Kulturanalys Norden, Nordiska ministerrådet

Delaktighet i kulturlivet i Norden. Nordisk kulturfakta 2022:07. Kulturanalys Norden, Nordiska ministerrådet

Kulturvanor i pandemins tid. Fördjupad analys av invånarnas kulturvanor 2021. Myndigheten för kulturanalys

Kulturvanor 2021. Kulturfakta 2022:3. Myndigheten för kulturanalys

Susanna Alexius (2021) Att leda komplexa uppdrag. Idealistas Förlag

Läs mer i Guide i publikutveckling. Ett praktiskt webbverktyg för att stödja konst- och kulturorganisationers arbete med publikutveckling. Guiden är framtagen av RePublik – Förvaltningen för kulturutvecklings centrum för publikutveckling, Västra Götalandsregionen.

Läs mer i Vem är din publik och hur hittar du den? Rapport från RePublik – Centrum för publikutveckling, Förvaltningen för kulturutveckling 2020.

“Det aftryk, jeg kan give, er at vise en ny side af scenekunsten, hvor man kan skabe ny dramatik af nye stemmer. Derfor gør jeg rigtig meget for at kuratere en masse forskellige afkroge af det, vi kalder virkeligheden.”

Sargun Oshana

Transformativt teater: Når publikum kan se sig selv på scenen

Sargun Oshana, Teaterdirektør, Blaagaard Teater

Repræsentationsdagsordenen fylder meget på Blaagaard Teatret på Nørrebro - Danmarks mest mangfoldige kvarter. Læs her om teaterdirektørens holdning til teatrets magt og muligheden for at lave meningsfuldt teater for flere forskellige mennesker.

Det er en sjov størrelse at snakke om magt på et teater. Man har både den sceniske magt - magten til at sætte noget i scene og derved være talerør for noget og for nogen. Derudover har jeg, i min position som teaterdirektør, en form for magt, fordi jeg er *gatekeeper* for, hvad der kommer på scenen. Omvendt kan det også være en magt, som er en brik i at ændre nogle strukturer i samfundet, som kan være med til at få nogle andre stemmer ind, være med til at påvirke den magt ved at sætte nogen på scenen, ved at belyse den, ved at gøre den gennemsigtig, så folk kan få deres stemme hørt. Magten er der, og det kan være farligt at undsige sig, at man har den magt.

Jeg har selv gået igennem nogle transformationer: Jeg gik fra at være skuespiller til at være instruktør og til sidst teaterdirektør. Da jeg var skuespiller, blev jeg hyret, og jeg gik til casting, så jeg var den, der ‘viftede med flaget’. Så blev jeg instruktør og stod bag scenen og kunne være den, der ansætter og vælger roller. Da jeg blev teaterdirektør, var det en oplevelse af at komme helt ind i maskinrummet, at finde ud af, hvad der ligger til grund for, at både instruktøren og skuespilleren kan stå på scenen, hvad for nogle rejser der er dertil, som er totalt usynlige for skuespilleren. En stor del af min opgave har været at få nye talenter til at forstå den stige, der er, op til at man kan stå på scenen. Det gør jeg ved at motivere folk med de idéer, de har og hjælpe dem entrepreneurisk med, hvordan de går fra at have en idé på en post-it til at stå på en scene. Så er der den anden del, som er den politiske magt. På en måde er det en magt, der kan blive taget fra os af kommunen, for vi går ind under det, der hedder lille storbyteater, og det er funderet af støttemidler, vi skal søge løbende gennem en driftsansøgning. Vores eksistens beror på, at vi er gennemsigtige og tydelige med, hvad det er for nogle værdier, og hvad det er for nogle ting vi sætter i scene, og hvad vi står for.

Til det følger der et kæmpe ansvar med. Selvom vi gerne ville, kan vi ikke huse alle. Jeg må stadig give afslag, selvom jeg gerne vil have repræsentation og inklusion inde på mit teater, for vi har kun et vindue til at lave 5-6 forestillinger om året, og vi har finansiering til at lave én egenproduktion, hvor resten er co-produktioner. Der er så meget økonomi, der hænger sammen med det, der handler om midler. Jeg har lavet en anden version, lige da jeg begyndte, hvor jeg ville have så meget med som muligt, men det løber man for stærkt på, for så er der få medarbejdere, der skal løbe meget stærkt. Lige meget hvor meget man vil prøve at åbne teatret og scenen, så kræver det flere midler og flere hænder til at kunne eksekvere det. Det er en balance mellem gerne at ville lave noget god kunst og noget fedt teater og samtidig bevare det gode arbejdsmiljø. Det er et stort tema for mig, hvordan arbejdstrivsel og et godt arbejdsmiljø kan sætte et præg på god kunst. Der har været en forestilling om, at den lidende kunst er den suveræne kunst, men det er en gammeldags tankegang. Det der faktisk motiverer medarbejdere er at finde ud af, hvad de trives med, og at man ikke er bange for at gå i dialog og øjenhøjde med ens medarbejdere.

Vi vil gerne afspejle vores virkelighed

Vi tror på, at teater er en refleksion af virkeligheden. På en måde er den også en forvrængning af virkeligheden. På vores teater mener vi, at det som scenekunsten kan er at afbilde virkeligheden og de dilemmaer og problematikker, vi mennesker er farvet af. Der findes en konvention om, at teater er tungt og støvet, og det beror på klassikere. Der er rigtig mange andre teatre, der er vildt gode til at genopsætte allerede skrevne værker, men vi tror på, at der ligger en guldgrube af stemmer fra virkeligheden, og at der findes et publikum til det, som venter på at blive hørt. Det aftryk, jeg kan give, er at vise en ny side af scenekunsten, hvor man kan skabe ny dramatik af nye stemmer fra og for virkeligheden. Derfor gør jeg rigtig meget for at kuratere en masse forskellige afkroge af det, vi kalder virkeligheden.

Det gør vi på mange måder - bl.a. ved at kuratere *Black to Normal* på vores teater. Det er en afrodansk dramatikfestival skabt af Marie-Lydie Nokouda, som vi skal holde nu for tredje gang. Vi gør det ved at holde *Pink Pavillion*, hvor vi gennem et Open Call finder ny international dramatik for at kigge på, hvad der sker i verden udenfor Danmarks grænse, fordi det er vigtigt også at kigge udadtil. Når vi gør det, kan vi mærke, at der kommer nogle mennesker, som troede, at teater var parykker og pudder og en masse gamle konventioner, man ofte tænker om teater.



“Det mest overraskende og det mest positive for os er alle de nye unge, der kommer til, fordi de pludselig synes, det er cool at gå i teater, og de ser sig selv spejlet.”

Sargun Oshana

> “Tænk hvis publikums første møde kunne være noget, hvor de møder Den Anden Arabiske Kvinde eller en queer person på scenen, der snakker om vores tid i dag.”
>
> *Sargun Oshana*

Man tænker ikke, at det kan være moderne eller nutidigt, at det kan handle om menstruation eller hudfarve, raceskel eller postmigration, men teater kan handle om mange vedkommende emner, og der kan også være en fremtidsvinkel på, hvor vi er på vej hen. Det mest overraskende og det mest positive for os er alle de nye unge, der kommer til, fordi de pludselig synes, det er cool at gå i teater, og de ser sig selv spejlet. De er ikke blevet slæbt af skolelæreren til at se et stykke, de ikke kan genkende sig selv i.

Udover de ting, vi kuraterer for publikum, har vi en castingdogmatik, hvor vi kigger på og udfordrer os selv ved at caste *color conscious* og ikke *color blind*. Vi er hele tiden bevidste om vores bias, når vi caster eller ansætter lyddesignere, lysdesignere, eller hvad end det er, så vi også sammensætter et hold efter nogle nye stemmer og blander posen, så vidt det kan lade sig gøre, så det ikke er de samme, der er i rotation.

Som en sidste del kigger vi meget på, hvem vi er som et hus. Jeg er meget interesseret i det med, at et teater ikke bare er det, vi sætter i scene, det er også matriklen, det er også det på gadeplan, det er også vores naboer, og vi har et stort fokus på den lokale forankring. Når vi snakker om publikumsudvikling og spørger, hvordan vi kan udvikle publikum, så gør vi det ved at invitere dem indenfor og se, hvordan publikum kan udvikle os. Vi holder nabopremiere dagen inden premieren, vi laver Mod Lyset, som er en lydvandring i lokalområdet af Caspar Eric, hvor vi er i tæt dialog med hele naboskabets beboere og gårdlaug. Det gør vi også ved at lave *pop up* ting i vores foyer og prøver at bryde den tærskel, som kan være svær for publikum at entrere fra gadeplan til teateret.Vores teater er ikke blot en mur af 4 vægge, men et træ, som forgrener sig ud og er en del af byen.

En anden fortælling

Dansk teater står på skuldrene af Ibsen, Strindberg og Holberg. Holberg, som på en måde var en efterligning af Molière og den franske tradition, så vi har i en vis forstand kopieret noget i stedet for at lave noget originalt, som er rodfæstet i noget vi selv har skabt. I Tyskland har man en helt anden teaterhistorie med Brecht, hvor teater blev et talerør for en sorg og smerte og et kollektivt traume. Jeg ser teatret som et meget *powerful* og virkelig virkningsfuldt sted. Et sted, hvor vores urfølelser er afbildet, og portrættering af nutidens kroppe finder sted. Alene på de snart tre år, jeg har været her, har jeg kunnet mærke, hvad vores forestillinger

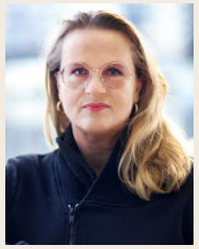
har gjort for bydelen. Vi har betydet meget for mange af dem, der har været der. Et godt eksempel på noget, vi har gjort for at styrke repræsentationen, er Den Anden Arabiske Kvinde, som har føltes mere som en bevægelse end en forestilling. Hanin Georgis bankede på vores dør og havde en idé: *'Det er en blanding af min egen historie og et oprør mod det portræt, der er blevet tegnet af den arabiske kvinde. Jeg føler mig ikke genkendt i noget af det. Hvordan kan man udslette et portræt og skabe et nyt?'* Så gik vi i gang med at brainstorme, og det gik fra post-it til forestilling, og den forestilling har betydet rigtig meget for mange mennesker. Den rammer ind i det meget personlige for den unge arabiske kvinde, men også andre kvinder og brune mænd, fordi det er et moderne billede på en anden form for feministisk opgør. Den var i Vega til 8. marts og på Statens Museum for Kunst som sin egen pop-up. Der er også planer om, at den skal til udlandet nu, fordi folk får nys om denne her ene kvindes levede liv, som pludselig har fået en synergieffekt for så mange. Da vi lavede den på Statens Museum for Kunst, var der en brun kvinde, der kom op til mig og sagde '*Det var så vildt at opleve, at jeg var den eneste brune kvinde til stede og så se en forestilling om at være netop det.*' Man kunne mærke, at hun var opløst på en eller anden måde.

Det er meningsfuldt at lave det, vi laver, når jeg oplever, at mennesker skriver til os, hvad det har gjort for dem at se en forestilling hos os, og det bærer jeg med mig. Da vi lavede Dobbelt V med Wahid Sui Mahmoud, fik vi en henvendelse fra en skolelærer, der havde været her med nogle elever, der var i teatret for første gang, og de havde været helt *blown away* og ville se den igen. Jeg kan ikke lade være med at tænke på, at jeg blev slæbt med til at se Macbeth på bagerste række i et eller andet teater, da jeg var ung, og blev nærmest traumatiseret af det. Det lyder meget banalt og enkelt, men det er det ikke, fordi man tænker, at teater er historie og klassicisme, og det er som om, at vi stadig er bange for at lave den fornyelse, fordi vi også er bundet af nogle institutionelle forventninger til, hvad vi skal være som teater. Man har brug for noget nutidigt at spejle sig i, og vi har ramt en åre af nogen, der ikke før har følt sig set på scenen. Jeg kan godt lide at kalde det transformativt teater, når vi arbejder med de her autofiktive emner, som vi transformerer på scenen, for det er også vigtigt, at den stemme, uanset hvor repræsentativ, også bliver transformeret i en scenisk forstand, så det ikke bliver læringsteater, man bliver banket i hovedet med, men en oplevelse, som man føler sig mødt i.

Det er vigtigt at tale om repræsentation som en størrelse, der ikke kun handler om etnicitet, men som også handler om alder og kroppe. Teatret er bannerfører på det område, for vi har rigtige mennesker på scenen, og vi har en vigtig opgave i at lave den repræsentation. Jeg har været farvet af en tid, hvor vi gør det, fordi det falder os naturligt. Det føles ikke som en aktivistisk mission, det føles som en værdibåret, vigtig og lystfuld vision om at ville lave repræsentativt og mangfoldigt teater. Der hvor jeg tror, der virkelig skal ske forandringer i branchen, er, at det ikke kun er de brune, der skal udøve repræsentationsarbejde, eller alle dem som er marginalerne, der står på scenen og kæmper den kamp, mens majoriteten klapper fra siden og siger '*Hvor gør I det godt, og hvor er I vigtige*'. Det skal også involvere dem, der står udenfor, som også skal prøve at skabe værdi. Det skal komme af en lyst, men forhåbentlig vil også de store huse og de store scener kunne se, at der er en vigtighed i det. Vi mærker straks en stor interesse, når andre ser, hvad det er vi faktisk sætter på scenen, og hvor stor en værdi det har for publikum. For fremtidens repræsentationsarbejde er det vigtigt, at det ikke er de små marginale teatre, der bærer den dagsorden, men at de store, der har de store muskler og bevillinger, også skal spille med.



Forfatter præsentationer



Ingrid Handeland Leder Norsk Publikumsutvikling (NPU), et nationalt vidensnetværk for kulturinstitutioner, der arbejder for at udvikle deres publikumsbase. Hun har været ansat på Nationalteatret i 12 år i forskellige offentligt orienterede lederstillinger og har tidligere arbejdet med musikproduktion og forskningsadministration. Hun er uddannet idéhistoriker fra Universitetet i Oslo og underviser i publikumsudvikling på USN, University of Southeast Norway.



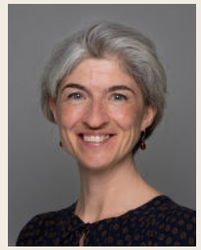
Heather Maitland er selvstændig kunstkonsulent, forfatter og underviser, der arbejder i Irland og i hele Europa. Hendes seneste forskningsprojekter omfatter undersøgelse af løn, vilkår og økonomisk sikkerhed for kunstnere i den irske musikindustri og scenekunstsektor for Theatre Forum, kvalitativ forskning i virkningen af kulturel deltagelse på aktivt medborgerskab for Dublin City Council Culture Company og benchmarking af mangfoldigheden i litteratur- og forlagssektoren for Words Ireland. Hun arbejder i øjeblikket på kapacitetsopbygningsprojekter med tre irske kunstorganisationer..



Bjarki Valtysson er lektor på Institut for Kunst- og Kulturvidenskab, hvor han forsker og underviser i kulturpolitik, digitale kulturer, kulturinstitutioner og digitale platforme. Han leder forskningsklyngen 'Digital kultur' og deltager for tiden i tre forskningsprojekter og netværk, der bl.a. fokuserer på digitale creators og deres relationer til kultur- og mediesektoren, platformisering af kulturen og fremtidens kulturpolitik.



Sidsel Bech-Petersen Leder af projektudvikling og brugerinddragelse, Aarhus Kommunes Biblioteker / Dokk1
Som biblioteksudvikler har Sidsel Bech-Petersen gennem 13 år understøttet transformationen af Hovedbiblioteket til det nye bibliotek på Dokk1. Som leder af projektudvikling og brugerinddragelse understøtter hun nu nye projekter, brugerinddragelse på tværs af Aarhus Kommunes Biblioteker. Siden 2013 har hun arbejdet på et fælles projekt med Chicago Public Libraries, hvor de har udgivet håndbogen Design Thinking for Libraries. Håndbogen giver værktøjer til at designe bedre biblioteksservices og til at sikre, at brugerne er i centrum af udviklingsprocesser.



Dorthe Damgaard Cand.mag og videns- og projektmedarbejder i LMS siden 2014. Har ansvar for at orientere sig i og formidle forskning og viden med relevans for professionelle skolekoncerter internt i LMS og eksternt i relevante netværk. Arbejder med løbende evaluering af skolekoncerter og står i spidsen for et kommende evaluerings- og følgeforskningsprojekt. Har været projektleder for LMS' store klassiske satsning Smag for Klassisk 2019-2022.



Gitte Abildtrup Cand. mag med supplerende børne- og undomkulturstudier. Ansat i LMS siden 1999, direktør siden juni 2022. Har været med i udviklingen af LMS fra udviklingscenter til nationalt kompetencecenter. Arbejder med ledelse- og organisationsudvikling, udvikling og forankring af LMS' skolekoncertordning, festivalleder, udviklingsstiltag samt indgår i en lang række nationale musikfaglige- og børnekulturelle netværk.



Frederik Larsen (Ph.d.) er seniorrådgiver i In futurum. Han beskæftiger sig med kultur og organisationer som forsker og rådgiver ud fra et normkritisk, queer perspektiv. Frederiks arbejde tager udgangspunkt i mennesker og relationer og han arbejder med forbundethed som grundlaget for forandring og en levende fremtid.

Moussa Mchangama er seniorrådgiver i In futurum og har som rådgiver, organisationsleder, aktivist og debattør markeret sig som en stærk stemme i krydsfeltet mellem mennesker, magt, inklusion og virksomheders og organisationers rolle i at skabe en mere retfærdig og omsorgsfuld fremtid.

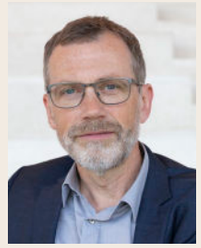
De har sammen stiftet In futurum, en 5 år gammel rådgivningsvirksomhed der arbejder med forandringsprocesser, forretningsudvikling og vidensindsamling. På tværs af kunsten, kulturen, oplevelsesindustrierne og design- og livsstilsbrancherne leverer de facilitering og rådgivning, der skubber os i retning af en fremtid hvor mennesker og natur trives.



Marcin Poprawski (ph.d.) arbejder på Humak University of Applied Sciences i Helsinki. Hansakademiske interesser omfatter kunstorganisationer, etiske og økologiske dimensioner af kulturelle ledelse, kulturpolitik, publikumsengagement, æstetik og festivaler som organisationer. Han er leder af det finske team i Horizon Europe EKIP (European Cultural and Creative Industries Policy Platform) projekt ledet af Lunds Universitet. Han er ekspert i sammenslutningen af polske byer og det europæiske ekspertnetværk om Kultur (Interarts Barcelona), der arbejder for Europa-Kommissionen. Tidligere arbejdede han i over 20 år på Adam Mickiewicz Universitet i Poznań. I 17 år han arbejdede som kulturchef i den private, offentlige og civile sektor, herunder 8 år som kulturchef Musikfestivalens direktør.



Åsa Bernlo er tidligere administrerende direktør for Gøteborg Film Festival og reklamebureauet Forsman & Bodenfors Factory AB, der også arbejdede på at udvikle mediedagene i Göteborg for Bok &; Bibliotek i Norden AB og opbyggede Gøteborgs bys støtte til film og audiovisuelle medier. Siden 2014 medlem af bestyrelsen for Sveriges Radio og fra 2019 marketing- og salgschef og viceadministrerende direktør i Gøteborgs Symfoniorkester.



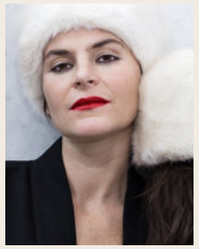
Mikkel Bogh er professor i kunsthistorie og leder af Center for Practice-based Art Studies på Københavns Universitet. Han har tidligere været direktør for Statens Museum for Kunst, rektor for Det Kgl. Danske Kunstakademis Billedkunstskoler og institutleder ved Institut for Kunst- og Kulturvidenskab. Mikkel Bogh bestrider flere bestyrelsesposter i dansk og nordisk kulturliv, bl.a. på Overgaden - institut for samtidskunst, Det Nationalhistoriske Museum, Frederiksborg Slot, Ribe Kunstmuseum, Museet for Samtidskunst i Roskilde og Henie Onstad Kunstsenter.



Anja Mølle Lindelof er lektor på Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab, Roskilde Universitet. Hun arbejder med performancekultur, publikumsoplevelser og forestillinger om 'liveness' med særligt fokus på institutionelle og kulturpolitiske problemstillinger, som de fx kommer til udtryk i publikumsudvikling. Hun samarbejder ofte med kulturinstitutioner og publicerer både nationalt og internationalt, senest kapitlet "Med oplevelsen i centrum" i bogen Teater og publikum (Redigeret af Holdgaard, Gram og Hansen, 20229 og som redaktør af antologien Performing Institutions - Contested Sites and Structures of Care (Intellect, 2023).



Nina Gram er analytiker med særligt fokus på det kvalitative på Det Kongelige Teater. Nina står bag teatrets vidensprojektet A Suitcase of Methods, og sidder i øvrigt med teatrets publikumsanalyser og forskellige former for publikumsfeedback. Nina har en ph.d. i Æstetik og Kultur og har gennem sit studie og arbejde været optaget af, hvordan vi bliver klogere på menneskers oplevelser med kunst og kultur.



Gry Worre Hallberg, PhD og Kunstnerisk leder af den prisvindende performancegruppe og bevægelse Sisters Hope. Gry arbejder i et bredt krydsfelt mellem performancekunst, forskning, kuratering og aktivisme. Hun undersøger til stadighed nye måder at integrere og udfolde den æstetiske dimension både på. Hun står bag visionen *The Sensuous Society*, et radikalt fremtidsbillede der bevæger sig udover økonomisk rationalitet, som hun til stadighed udfolder og afprøver gennem 1:1 eksperimenter. Hendes kunstneriske forskningsPhD, *Sensuous Society - Carving the path towards a sustianable future through aesthetic inhabitation stimulating ecologic connectedness*, udfolder hvordan vi kan bevæge os mod en mere udfoldet sanselighed og hvordan det vil understøtte en mere bæredygtig fremtid gennem 'beboelsespraksisser' i kunsten.



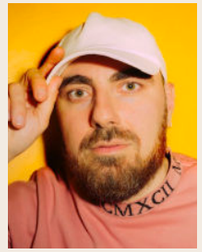
Esben Danielsen er direktør for Kulturens Analyseinstitut. Tidligere bl.a. fagdirektør for kultur i Københavns Kommune, talsmand for Roskilde Festival og direktør for Lokale og Anlægsfonden. Esben arbejder bredt med forståelse og kortlægning af kulturlivets dynamikker og behov, samt formidling af erfaringer, analyser og anbefalinger.



Åsmund Boye Kverneland er projektleder for Kulturens Analyseinstitut. Tidligere bl.a. bydels-, kulturhus- og biblioteksleder i Københavns Kommunes kultur- og fritidsforvaltning, udviklingsleder i Turning Tables Danmark og børsmægler i Saxo Bank. Åsmunds baggrund spænder fra kulturelt entreprenørskab og artistudvikling til embedsværksarbejde og børsmæglerstillinger. Han er arbejder bredt med at rådgive institutioner, organisationer, projekter og fællesskaber, samt formidle og brobygger mellem brancher og sektorer.



Johanna Hagerius er konsulent og ansvarlig for RePublik – Center for Publikumsudvikling i Sverige. Gennem vidensformidling, udviklingsprojekter, efteruddannelse, netværk og rådgivning arbejder hun med at udvikle kunst- og kulturorganisationer ud fra et publikumsperspektiv. Hovedfokus er på kulturelle ledere, fordi bæredygtig udvikling kræver engageret lederskab. Johanna har en baggrund inden for medier og offentlig administration. RePublik er et nationalt center for publikumsudvikling og er en del af Administration for Kulturel Udvikling, Region Västra Götaland.



Sargun Oshana er teaterchef og har gjort sig bemærket som en stærk stemme og instruktør som blandt andet husinstruktør på Aarhus Teater, hvor han for sin iscenesættelse af Sarah Kanes 4:48 Psychocis modtog Reumert Prisen som Årets instruktør i 2019 og igen i 2020 som Årets instruktør for Den Unge Werthers Lidelser. Nu giver han Blaagaard Teatret på Nørrebrogade en kraftig makeover som byens tydeligste teater for nye stemmer og baggrunde. Med navneskiftet til Blaagaard Teater knytter han stedet tydeligere til de nære omgivelsers blandede etnicitet og tilbyder et programmæssigt udspil, som er gennemsyret af diversitet. De afholder talks for de lokale, rækker ud til foreningerne for udsatte og søsætter initiativer, hvor unge mennesker, hvis stemmer sjældent bliver hørt, får ørenlyd.

PUBLIKUM

15 fortællinger om publikumsudvikling

