

# Publikumsudvikling som institutionsudvikling

rethinkIMFACTS rapporter. Evaluering og forskning i Aarhus 2017, nr. 1 2014  
Ingrid Vatne

## Kolofon

Serietitel og nummer	rethinkIMFACTS rapporter. Evaluering og forskning i Aarhus 2017 nr. 1
Titel	Publikumsudvikling som institutionsudvikling
Forfatter	Ingrid Vatne
Udgiver	rethinkIMFACTS 2017
URL	<a href="http://www.projects.au.dk/2017/publications">http://www.projects.au.dk/2017/publications</a>
Udgivelsesår	2014
Redaktion	Hans-Peter Degn, Louise Ejgod Hansen
Redaktionssekretær	Sara Fønnesbæk Lodahl
Organisation	rethinkIMFACTS 2017 er et strategisk partnerskab mellem Aarhus 2017 og Aarhus Universitet, der er ansvarlig for den forskningsbaserede evaluering af Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017. Som en del af evalueringen udgives en række forsknings- og evalueringsrapporter, der tilsammen har til hensigt at belyse de sociale, kulturelle, politiske og organisatoriske, image og identitetsmæssige samt økonomiske effekter af Aarhus 2017.
Emneord	Europæisk kulturhovedstad; Aarhus 2017; publikumsudvikling; institutionsudvikling; kulturprojekter; kulturelle effekter; sociale effekter

## Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Hovedkonklusioner og anbefalinger</b> .....	<b>5</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>6</b>
<b>Indledning: Publikumsudvikling som institutionsudvikling</b> .....	<b>7</b>
Hvad er publikumsudvikling? .....	7
Hvorfor er publikumsudvikling interessant? .....	8
Hvorfor institutionsudvikling? .....	9
<b>Pilotprojektets formål og forskningsspørgsmål</b> .....	<b>11</b>
<b>Metode og datagrundlag</b> .....	<b>12</b>
Dataindsamling .....	12
Metodeteori .....	13
<b>Kulturinstitutionerne og deres projekter</b> .....	<b>15</b>
Den Gamle By og "Mennesker i en plan" .....	15
Radar og "REAL & 8220" .....	16
Kulturprinsen og "Snapstinget for Børn" .....	17
Forholdet mellem projekternes målsætninger .....	19
<b>Tematisk analyse</b> .....	<b>20</b>
Anvendt strategi.....	20
Det kendte og det ukendte i anvendt strategi .....	22
Projekternes strategi for vidensproduktion.....	23
Opsummering og konklusion .....	24
<b>Internationalt perspektiv</b> .....	<b>26</b>
Norsk Publikumsutvikling .....	26
Internationalt perspektiv og anvendelig teoretisk tilgang .....	27
<b>Anbefalinger til metodedesign</b> .....	<b>30</b>
Anbefalinger vedrørende samarbejdsmodel .....	30
Anbefalinger vedrørende udvikling af evalueringsværktøjer .....	31
<b>Opsummering og konklusion på pilotprojekt</b> .....	<b>33</b>
<b>Litteratur</b> .....	<b>34</b>

## Forord

rethinkIMFACTS rapporter er et vigtigt resultat af samarbejdet mellem Aarhus Universitet og Aarhus 2017 om at bidrage med ny viden om mange forskellige aspekter af at være europæisk kulturhovedstad. Rapporterne vil formidle resultaterne af de forskellige forsknings- og evalueringsprojekter, der i perioden op til, under og efter 2017 vil blive gennemført som en del af rethinkIMFACTS 2017. Hensigten er at gøre denne viden bredt tilgængelig.

Denne rapport er resultatet af pilotprojektet *Publikumsudvikling som institutionsudvikling*. Pilotprojektet er et af 9 projekter, som er støttet af rethinkIMFACTS 2017 og som herunder bidrager til projektets formål: at levere forskningsbaseret evaluering af projekter under Fonden Aarhus 2017 og samtidig bidrage til at sikre intervention gennem forskningsprocessen.<sup>1</sup> Pilotprojektet bidrager med indsigt i anvendte strategier for publikumsudvikling i projekter, hvor der i 2013 er ansøgt om midler fra Fonden Aarhus 2017. For at imødekomme rethinkIMFACTS 2017's målsætning om at styrke vidensudveksling og vidensproduktion undervejs i årene frem mod 2017 og 2018, bidrager pilotprojektet med anbefalinger til udvikling af metodedesign på samarbejdsprocessen mellem kulturinstitution og forsker. Metodedesignet skal sikre, at vidensudveksling kan foregå med henblik på at øge vidensproduktionen som en bæredygtig størrelse i organisationen og styrke udviklingen af det enkelte publikumsudviklingsprojekt.

Projektet er ledet af ph.d. Ingrid Vatne ved Institut for Æstetik og Kommunikation, Aarhus Universitet, og projektet bygger videre på tidligere erfaringer fra samarbejde mellem forskningsinstitution og kulturinstitution. Projektet er et pilotprojekt, der har til formål at undersøge mulighederne for et samarbejde mellem kulturinstitutioner og forskere med henblik på at skabe kompetenceudvikling. Et vigtigt resultat af projektet er således en række anbefalinger til fremtidige samarbejder. Ud over Ingrid Vatne har projekt- og forskningsleder i rethinkIMFACTS 2017 Louise Ejgod Hansen bidraget til projektet med kvalitets sikring og nødvendig information om projekter under 2017. Endvidere har kulturforsker ved Høgskolen i Telemark ph.d. Egil Bjørnsen bidraget vejledende til udvikling af projektets perspektiver.

## Hovedkonklusioner og anbefalinger

- Kulturinstitutioner formulerer kvalitative mål om holdningsændring og adfærdscændring i forbindelse med udvikling af publikumsudviklingsprojekter. En særlig udfordring er, at kulturinstitutionerne mangler begreber og evalueringsværktøjer til at undersøge, hvorvidt projektet skaber ønsket effekt.
- Kulturinstitutioner, som vil skabe langsigtede relationer til forskellige publikumsgrupper, vælger en strategi, hvor projekterne forankres som en lokal fælles interesse, som binder målgruppen sammen i et fællesskab. Projektindholdet skabes, udvikles og videreføres af målgruppen. Kulturinstitutionens opgave bliver at lægge tilrette for, at fællesskabet etableres og udvikles på bedst måde.
- Den anvendte strategi for publikumsudvikling, som vægter deltagelse som redskab til medejerskab, udfordrer det organisatoriske skel mellem marketing og institutionens kernekompetencer. Hvis projekterne skal lykkes, er det nødvendig, at dette skel ophæves, således, at de forskellige institutionelle afdelinger arbejder sammen på nye måder.
- Der kan skabes et frugtbart samarbejde mellem universitetet og kulturinstitutionerne, som vedrører udvikling af metode for at kunne undersøge, understøtte og evaluere på projekternes kvalitative mål, som vedrører kompetenceudvikling, samt kompetenceudviklingens effekt som bæredygtig vidensudveksling.

## Resumé

Formålet med *Publikumsudvikling som institutionsudvikling* har været at undersøge muligheden for at skabe institutionel udvikling og ny viden, som kan forankres i organisationen gennem et samarbejde mellem kulturinstitutioner og forskningsinstitutioner. Baseret på interviews med projektledelsen ved tre kulturinstitutioner, som har ansøgt om midler fra Fonden Aarhus 2017, kan det konkluderes, at et samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution vil kunne bidrage til vidensproduktion, som både har et teoretisk sigte, som vedrører metodeudvikling som teoretisk felt og et anvendelsesorienteret sigte, som vedrører udvikling af evalueringsredskaber og øget bevidsthed om virkning af praksis. Et samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution vil kunne bidrage positivt til den organisatoriske udvikling og kompetenceudvikling, som er en nødvendig følge af, at forholdet mellem publikum og institution samt forholdet mellem formidling og kulturproduktion ændres. Undersøgelsen fremhæver følgende konklusioner:

- Kulturinstitutioner, som arbejder med publikumsudvikling, ændrer arbejdsmetode fra ekspertrolle til facilitatorrolle. Når institutionernes ekspertrolle udfordres, opstår behovet for udvikling af nye metodiske redskaber. Rapporten anbefaler, at et samarbejde mellem forskningsinstitution og kulturinstitution tager udgangspunkt i denne udfordring.
- Kulturinstitutionernes formål med publikumsudviklingsprojekter er af kvantitativ og kvalitativ karakter. Imens institutionerne har redskaber til at evaluere projekter ud fra kvantitative forhold som eksempelvis stigning i antallet af publikum samt viden om, hvor publikum kommer fra, møder kulturinstitutionerne en særlig udfordring når det gælder om at evaluere projekternes kvalitative virkning. En forklaring er manglende teoretiske værktøjer. En anden forklaring er, at institutionerne vægter udvikling og gennemførelse frem for evaluering i publikumsudviklingsprojekter. Rapporten anbefaler, at udvikling af teoretiske værktøjer til evaluering af publikumsudvikling danner den fælles platform, som et tværinstitutionelt samarbejde bygger på.

## Indledning: Publikumsudvikling som institutionsudvikling

Denne rapport bygger på den grundlæggende forståelse, at kulturinstitutioners bestræbelser på at skabe relevante kunst- og kulturtilbud til publikum gennem publikumsinddragelse er vigtige for kulturinstitutionernes fremtidige rolle i samfundet. Publikumsinddragende projekter er tidskrævende og arbejdet udfordrer kulturinstitutionernes økonomiske og personalemæssige ressourcer. Projekterne initieres ofte af stærkt personligt engagement og lysten til at udvikle og igangsætte. Vigtig erfaring skabes gennem projektudvikling. Men bl.a. de tværinstitutionelle workshops, som blev afholdt af rethinkIMPACTS 2017 i foråret 2014<sup>2</sup> viste, at der savnes redskaber til at integrere denne erfaring som viden på institutionsniveau. Denne rapport lægger op til at vægte evalueringsperspektivet som en vinkel, hvorigennem udfordringen imødekommes. Pilotprojektet *Publikumsudvikling som institutionsudvikling* bygger på tidligere erfaringer fra samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution og motiveres af formålet om at forene kulturinstitutionernes praktiske indsigt og erfaring med forskningsinstitutionernes metodiske, teoretiske og analytiske indsigt med henblik på intervention og vidensproduktion.

### Hvad er publikumsudvikling?

Pilotprojektet fokuserer på publikumsudvikling, som er et begreb med britisk oprindelse (1990'erne) og som har indgået i den overordnede kulturpolitiske målsætning om at skabe inkluderende kulturinstitutioner, der er åbne for et sammensat publikum. Publikumsudvikling kan betegnes som et samlebegreb, som rummer en lang række tiltag med henblik på at imødekomme den udfordring kulturaktører oplever i forhold til at skabe langsigtede relationer til forskellige publikumsgrupper.<sup>3</sup> Selv om begrebet *publikumsudvikling* er forholdsvis nyt, har målsætningerne, der ligger til grund herfor, eksisteret i

<sup>2</sup> Workshoppene blev afholdt af rethinkIMPACTS 2017 som led i udvikling af evalueringen. De fem afholdte workshops havde overskrifterne *Økonomiske effekter* (23. april), *sociale effekter* (23. april), *politiske og organisatoriske effekter* (25. april), *Kulturelle effekter* (28. april), *image- og identitetseffekter* (28. april).

<sup>3</sup> Hansen, LE: "Hvad er publikumsudvikling", rapport nr. 1, april 2011, p. 4. [www.scenet.dk/publikationer](http://www.scenet.dk/publikationer)

længere tid og knyttes til den grundlæggende idé om at gøre kunst og kultur tilgængeligt og at skabe lige adgang for alle. Denne idé er tilgået på forskellige måder op igennem historien, blandt andet gennem spørgsmål som, hvad definerer den kunst og kultur, der skal være tilgængelig for alle? Hvad vil det sige at være tilgængelig, og hvem er "alle"?<sup>4</sup> Historisk set tegner der sig en bevægelse fra, at dette ideal har fokus på kunstens og kulturens iboende og nærmest universelle kvalitet til et fokus på et differentieret publikum, som kan interagere i kulturfeltet på forskellige måder og opnå forskelligt udbytte. Publikumsudvikling bygger på forståelsen af, at kunst og kultur er godt for alle, og kobles således til et formål om menneskelig vækst og dannelse. Begrebet dækker over forskellige måder, hvorpå relationer til forskellige publikumsgrupper skabes, og der kan skelnes mellem udvidet markedsføring, smagskultivering, publikumsuddannelse og opsøgende aktiviteter.<sup>5</sup> Målet med publikumsudvikling er at skabe langsigtede relationer til publikum, vække nysgerrighed og interesse for kulturinstitutionens produktioner og skabe engagement hos publikum. Således skal der etableres en større og mere differentieret publikumsskare, altså flere kulturforbrugere og større engagement i forhold til kultur og kulturproduktion.

### Hvorfor er publikumsudvikling interessant?

Et øget fokus på publikum og publikums relation til kulturinstitutioner, som vi ser i dag, bygger på flere forhold. Et forhold kan knyttes til kulturinstitutionernes tradition med at arbejde under forståelsen af kulturelt demokrati, hvor publikumsudvikling i betydning af at nå ud til nye brugere, indgår i udfordringen med at *skabe* kultur til alle og gøre kunst og kultur *tilgængelig* for alle. Et andet forhold er at kulturområdet, såvel som andre områder, præges af en udvikling, hvor publikum i højere grad har mulighed for at deltage i skabelsen af kultur på flere forskellige platforme.<sup>6</sup> Denne udvikling medfører at skellet mellem producent og konsument svækkes, og nye forventninger og muligheder for kulturproduktion etableres hos både publikum og kulturinstitutioner. Publikumsudvikling knyttes således både til kulturproduktion og formidling og udfordrer hermed kulturinstitutionens kernefaglighed. Publikumsudviklingsbegrebet har den senere tid bidraget til at markere et skifte i fokus fra kunst- og kulturproduktion til publikum/brugere/deltagere, hvilket bl.a. medfører

<sup>4</sup> Ibid. p. 7.

<sup>5</sup> Kawashima, 2006.

<sup>6</sup> Disse to begrundelser for, hvorfor publikumsudviklingsområdet har fået særlig opmærksomhed den senere tid udpeges blandt andet af kulturforsker Louise Ejgod Hansen i artiklen: "Behaviour and attitude. Theatre Talks method as audience development", 2014.



nye måder at arbejde i kulturfeltet på. De seneste år er der sket en øgning af projekter med vægt på kulturelt og socialt engagement, og det er nødvendigt at investere ressourcer i at producere viden, som bidrager til at styrke kulturinstitutionernes fremtidige rolle i samfundet.

Min tese er, at det skifte i fokus, som publikumsudviklingsbegrebet afspejler, også udfordrer de eksisterende kompetencer på institutionsniveau. Udfordringerne knytter jeg til ændring af den rolle, institutionen spiller i forhold til sit publikum.

Publikumsudviklingsperspektivet som forskningsområde bygger på den britiske tradition. Da der er samfundsmæssige såvel som kulturpolitiske forskelle mellem det britiske og det danske samfund er det behov for at skabe et empirisk og teoretisk fundament, som tager højde for danske og skandinaviske forhold. Pilotundersøgelsen vægter derfor etablering af kontakt til et lignende projekt i Norge med den hensigt at fremhæve, hvordan publikumsudviklingsrelaterede spørgsmål imødekommes, og at foreslå teoretiske begreber for at imødekomme en videre undersøgelse som bygger på danske forhold.

### **Hvorfor institutionsudvikling?**

Et fokus på publikumsudvikling som indsats kan ikke ses uafhængigt af et fokus på udvikling indad i kulturinstitutionen, dersom formålet er at skabe viden, som bidrager bæredygtigt i forhold til institutionens fremtidige rolle i samfundet. Et fokus på publikumsudvikling indbefatter blandt andet, at institutionernes kernefaglighed udfordres ved at fokus flyttes fra ekspertvidens indholdsdimension til spørgsmålet om at få ekspertviden sat i spil på nye måder og med henblik på at engagere nye målgrupper, blandt andet gennem rollen som facilitator.

<b>Hvad er publikumsudvikling?</b>	Publikumsudvikling kan betegnes som et samleredskab, som rummer en lang række tiltag med henblik på at imødekomme den udfordring kulturaktører oplever i forhold til at skabe langsigtede relationer til forskellige publikumsgrupper.
<b>Hvorfor er publikumsudvikling interessant?</b>	Gennem publikumsudvikling kan man skabe langsigtede relationer til publikum, vække nysgerrighed og interesse for kulturinstitutionens produktioner og skabe engagement hos publikum.
<b>Hvorfor institutionsudvikling?</b>	Publikumsudvikling kan skabe viden, der bidrager bæredygtigt i forhold til institutionens fremtidige rolle i samfundet.

## Pilotprojektets formål og forskningsspørgsmål

Pilotprojektets formål har været at analysere anvendte strategier for publikumsudvikling i projekter, som har fået støtte fra Fonden Aarhus 2017 i 2013<sup>7</sup>, og på denne baggrund foreslå metodedesign for samarbejdsprocessen mellem kulturinstitution og forsker, som kan sikre at vidensudveksling kan foregå med henblik på at øge vidensproduktionen som en bæredygtig størrelse i organisationen og som styrker udviklingen af det enkelte projekt. Metodedesignet skal endvidere åbne for muligheden for at lave komparative analyser i et internationalt perspektiv.

Undersøgelsen motiveres af det overordnede spørgsmål "hvordan kan samarbejdet mellem forskningsinstitution og kulturinstitution bedst etableres, med henblik på at sikre en langsigtet strategi for vidensproduktion?"

---

<sup>7</sup> Radar og Kulturprinsen fik støtte i 2014 til videreførelse af projekter. Den gamle By fik afslag for sit projekt i 2014, men søger andre fonde for at videreføre projektet.

## Metode og datagrundlag

For at kunne besvare spørgsmålet har jeg fundet det nødvendigt at afklare forholdet mellem publikumsudviklende projekters formål og spørgsmålet om, hvordan viden om opnået/ikke opnået resultat udledes. Derudover har jeg fokuseret på den måde, hvorpå projekterne udfordrer institutionens måde at arbejde på og de eksisterende kompetencer i organisationen. Herigennem afdækkes forhold, som kan lægges til grund for udvikling af samarbejde mellem forskningsinstitution og kulturinstitution. De nævnte fokuspunkter er undersøgt gennem interviews med repræsentanter fra tre kulturinstitutioner, som har ønsket at bidrage. Endvidere bygger undersøgelsen på deltagerobservation i tværinstitutionelle workshops som rethinkIMFACTS 2017 arrangerede i foråret 2014 og fra diskussioner af perspektiver efter fremlæggelse i forskellige interessefora.<sup>8</sup>

### Dataindsamling

Pilotprojektet forløb over 2 måneder, fra april til juni 2014. I perioden har jeg rettet henvendelse til kulturinstitutioner på baggrund af projektansøgninger vedrørende publikumsudvikling, hovedsageligt fra ansøgningsrunden i 2013. Tre institutioner meldte positivt tilbage og har bidraget med interviews og med indblik i projektet. De tre institutioner er:

- Museet Den Gamle By i Aarhus med projektet "Mennesker i en plan" (samarbejde mellem Den Gamle By, Opgang 2 og Brabrand Boligforening)
- Spillestedet Radar i Aarhus med projektet "REAL & 8220" (samarbejde mellem Radar, Det Türkise Telt, Opgang 2, m.fl.)
- Børnekulturcentret Kulturprinsen i Viborg med projektet "Snapstinget for Børn" (samarbejde mellem Snapstinget, Kulturprinsen, Viborg Kommune B&U, m.fl.)

---

<sup>8</sup> Perspektiverne er fremlagt og efterfølgende diskuteret hos Aarhus Kommunes Kulturforvaltning 17. juni 2014 og i forskningsgruppen for museologi 18. juni 2014.

Interviewene har varighed på ca. 1 time og fokuserer på viden om projekternes placering i organisationen, organisationens forståelse af *publikumsudvikling* samt motivation og udfordringer knyttet til praksis. Interviewene søger at kortlægge de anvendte strategier for publikumsudvikling i de enkelte projekter og fremhæve, hvad er kendt og hvad er nyt i den anvendte metode. Interviewene søger endvidere at kortlægge, hvordan projekterne er motiveret af Fonden 2017, og hvordan projekterne kan have gavn af et samarbejde med forskningsinstitution. Jeg har spurgt til projektets formål og strategi for at nå målet samt det "nye" og det "gamle" i måden at arbejde på. Interviewene bidrager med viden om intentionerne bag projekterne og institutionelle udfordringer med henblik på at kortlægge udfordringer, som kan imødekommes gennem etablering af samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution.

Interviewsituationerne er formet som samtaler, som vægter intentionen om, at viden produceres gennem samtalen. Her forstås blandt andet, at enkelte spørgsmål kan have reflekterende karakter, det vil sige, at svaret kan være produceret som følge af situationen frem for at bygge på i forvejen eksplicite formuleringer

### Metodeteori

Den norske professor i pædagogisk psykologi Steinar Kvale diskuterer det kvalitative interview som metode blandt andet gennem spørgsmålet om, hvilken form for viden, som kan skabes med baggrund i et interview. Han definerer interview som en udveksling af synspunkter mellem to personer, der samtaler om et tema af fælles interesse.<sup>9</sup> Samtalen har den styrke, at den kan fange mangfoldigheden i interviewpersonernes synspunkter, og samtalen frembringer *meningsfulde relationer* som undersøgelsesgenstand, hvilket undersøges gennem fortolkning. (Kvale 1997). Jeg har fundet Kvalens vægtning af forskningsinterviewets mellemmenneskelige kvalitet gavnligt, når det gælder om at indsamle data gennem interviews. Kvale anskuer interviewet og forståelsen af interviewet som en vej til viden og knytter det til henholdsvis en fænomenologisk beskrivelse og en hermeneutisk fortolkning. Det handler således både om, *hvad* der fremtræder, og *hvorledes* det fremtræder for informanten.<sup>10</sup> Med dette udgangspunkt har jeg vægtet en samtaleform, hvor jeg har gjort opmærksom på pilotprojektets intention: at skabe fundamentet for samarbejdsrelation, som bidrager anvendelsesorienteret til projektet, sam-

<sup>9</sup> Kvale: InterView – En introduktion til forskningsinterview som metode, 1997, p. 27

<sup>10</sup> Ibid. p. 18

tidig som jeg har vægtet samtalens mulighed for at skabe indsigt i det konkrete publikumsudviklingsprojekt. Dette har resulteret i samtaler, hvor der har været rum for at oversætte praktisk erfaring til teoretiske perspektiver og muligheder.

Samtalerne har på denne måde bidraget intervenerende ved at skabe refleksionsrum mellem forsker og kulturaktør, og de har således bidraget med ny indsigt og refleksioner i forhold til både forskningsprojekt og publikumsudviklingsprojekt. Især får evalueringsspørgsmålet en øget refleksiv opmærksomhed på baggrund af samtalen.

Analysemetodisk henter undersøgelsen inspiration fra Grounded Theory, udviklet af de to amerikanske sociologer Barney G. Glaser og Anselm L. Strauss i 1967, og som sidenhen er blevet anvendt og videreudviklet af andre kvalitative forskere.<sup>11</sup> Grundlæggende har Grounded Theory til formål at opdage, udvikle og verificere en teori på basis af empiriske data, som er systematisk indsamlet og analyseret i en forskningsproces. I denne tilgang er dataindsamling, analyse og eventuel teori tæt forbundet og repræsenterer en form for progression på analytisk niveau. Ved at etablere en dialektik mellem indsamling af data og etablering af begreber og koncepter for at systematisere det indsamlede materiale, bygges teori op gennem *analytisk induktion*.<sup>12</sup> Interessante temaer i min analyse udspringer fra oplevede overgange og brud, som er konkretiseret som fokus på "det nye" og "det gamle" i udføring af kulturel praksis, samt vægt på oplevede udfordringer som fremgår af samtaler, workshops og efter fremlæggelse af undersøgelsens perspektiver i interessefora.

---

<sup>11</sup> Eksempelvis Miles & Huberman (1994), Dahler-Larsen (2002) og Muncey (2010)

<sup>12</sup> Boolsen, Merete Watt: "Grounded Theory", 2010, p. 208.

## Kulturinstitutionerne og deres projekter

### Den Gamle By og "Mennesker i en plan"

Den Gamle By er et statsanerkendt landsdækkende specialmuseum organiseret som en selvejende institution. Museet blev grundlagt i 1909 af Peter Holm, og museet fik sin nuværende placering, Viborgvej 2 i Aarhus, i 1914. Gennem indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling skal museet belyse de danske købstæders historie, herunder næringsliv, livsformer og bygningskultur.

Den Gamle By er partner i projektet "This is us/Mennesker i en plan", som der er ansøgt om midler til fra Fonden Aarhus 2017<sup>13</sup>. Projektet er et samarbejde mellem Brabrand Boligforening, teatret Opgang 2 og Den Gamle By og retter fokus på mennesker, der bor inden for et geografisk afgrænset område, som skal totalrenoveres inden for nærmeste fremtid. Målgruppen for projektet er beboere i Gellerup og Toveshøj ved Aarhus, som er omfattet af planen samt museets øvrige publikum og museets ansatte. "Mennesker i en plan" er det danske bidrag i det internationale paraplyprojekt "This Is Us", som imødekommer den fælleseuropæiske udfordring med at omdanne ghettoiserede boligområder til velfungerende bydele. Det danske bidrag vil foretage en kunstnerisk og humanistisk-båret undersøgelse af begreber som "hjem", "tilhørsforhold", "ny/gammel europæer" og "klientgørelse". Projektet vil give potentielt klientgjorte borgere stemme og give rum til at kunsten kan påvirke vores tid og fortællingen om vores tid. Projektet indgår som del af museets ansvarsområde for Aarhus lokalhistorie, et ansvarsområde som blev overdraget til Den Gamle By i 2011. Projektet bidrager således til at udfylde og videreudvikle museets ansvarsområde. Endvidere varetages projektet af museumsfaglig afdeling og indgår som del af institutionens kerne-arbejdsområde (indsamling, dokumentation, bevaring, forskning og formidling af Aarhus lokalhistorie).

Formålet med "Mennesker i en plan" i forhold til Den Gamle Bys fokus er at skabe en større og mere differentieret publikumsskare samt at udvikle mål-

---

<sup>13</sup> Projektet blev ikke tildelt støtte i 2014, men Fonden 2017 opfordrede ansøger til at søge midler i næste runde.

gruppens forståelse om, at historie er vigtig, og at historie er en central del af selvforståelsen. Frem for at arbejde med udgangspunkt i, at betydningen af historien *er* en grundlæggende antagelse for alle, arbejder projektet ud fra intentionen om, at historie *skal blive* en betydningsgivende faktor for identitetsdannelse. Projektets målsætning anlægger således en vision om holdningsændring gennem deltagelse og erfaring. Derudover anlægger målsætningen om at undersøge gennem deltagelse i kunst og kultur et fokus, som udfordrer institutionens metode for indsamling og den institutionelle forståelse af historieformidling. Projektet udfordrer således institutionens eksisterende kompetencer, når det gælder indsamling, forskning og formidling samtidig med at projektet bidrager til at imødekomme den forestilling, at museets funktion i samfundet ikke er fastlagt uafhængigt af publikum, men at den snarere er afhængig af dialog med publikum. Projektet åbner således op for institutionel udvikling, som sættes i forhold til samfundsmæssig relation.

#### Den Gamle By

Den Gamle Bys projekt "Mennesker i en plan" vil i samarbejde med mennesker fra Gellerup og Toveshøj være med til at fortælle Aarhus' historie. Projektet skal både være med til at skabe interesse for historie hos nuværende ikke-brugere og udfordre museets forståelse af historien som noget, der skal skabes i samarbejde med publikum.

#### Radar og "REAL & 8220"

Radar er et regionalt spillested hvis formål er, at formidle livemusik af høj kvalitet inden for mange musikgenrer. De interesserer sig for krydsfeltet mellem musik og andre genrer og eksperimenterer gerne med nye præsentations- og koncertformer, gerne udviklet i samarbejde med aktører i forskellige musikmiljøer. Radar er det nye navn på det tidligere Musikcafeen, og er flyttet ind i Godsbanens lokaler i Skovgaardsgade 3 i Aarhus.

Projektet, som Radar har ansøgt midler til, er "REAL & 8220". Projektet er et samarbejde mellem mange interessenter heriblandt Det Türkise Telt, Spot Festival, Indvandrer Radio/TV, Dansk Aserbajdsjansk VenskabsForening, Opgang 2, Train, Aarhus Festuge, Det Jyske Musikkonservatorium, Folkeuniversitetet, Globus 1, Club Alem, m. fl. Målgruppen for projektet er både borgere og kulturaktører: Borgere med flerkulturel baggrund i Aarhus/Midtjylland, borgere i Gellerup og Aarhus Vest og borgere med behov for at udvide musikalsk horisont. Branche: Musikere og potentielle arrangører. Projekterne REAL og 8220 er i udgangspunktet to projekter, som smelter sammen til ét i ansøgning



om midler fra Fonden 2017. REAL skal præsentere unikke koncertoplevelser med udgangspunkt i specifikke etniske musiktraditioner, og 8220 har som formål at etablere et permanent, genrebredt, professionelt drevet spillested i Gellerup. "REAL" og "8220" betegnes af informant som oprindeligt at være organisationsmæssige satellitter, hvilket vil sige, at projekterne ikke er forankret i institutionen på en måde, hvor de indgår i organisationens daglige fokus, blandt andet på baggrund af geografisk afstand. Organisatorisk er projektet "REAL & 8220" placeret under PR/Markedsføringsområdet. Andre enheder i organisationen inddrages serviceydende i forhold hertil.

Formålet med "REAL & 8220" i forhold til Radar er, udover vækst og et øget differentieret publikum, at forvandle en befolkningsgruppe (beboere i Gellerup) fra at være fraværende som publikum/deltager ved offentligt støttede kulturinstitutioner til at blive aktive kulturkonsumenter og kulturproducenter. Således har projektet et adfærdssædrende formål. Radar imødekommer publikumsudvikling som politisk vision ved at fokusere på talentudvikling hos grupper, som normalt ikke anses som brugere af de offentligt støttede kulturinstitutioner, samtidig med at de udvikler nye kulturarrangører og kulturforbrugere med et mål om en øget kulturel diversitet. For "REAL & 8220" knytter formålet sig hovedsageligt til et publikumsudviklingsperspektiv, som fokuserer på adfærdssædning hos publikum. Målsætningen om adfærdssædning knyttes til et spørgsmål om at få kontakt til centrale personer, som har netværk og evnerne til at trække folk med sig. Formålet knytter sig herved til et markedsførings- og kommunikationsfokus.

#### **Radar**

Målgruppen for Radars projekt "REAL & 8220" er beboere i Gellerup med en flerkulturel baggrund. Projektet skal i samarbejde med aktive musikaktører udvikle og præsentere en række nye koncertformater med udgangspunkt i forskellige etniske musiktraditioner. Projektet skal skabe nye kulturproducenter og kulturbrugere ved at bidrage adfærdssædrende i forhold til målgruppen.

#### **Kulturprinsen og "Snapstinget for Børn"**

Kulturprinsen er et udviklingscenter for Børne- og Ungekultur og er placeret på Regimentsvej 5 B i Viborg. Centret skal udvikle kulturtilbud, indsamle viden og arbejde med nye formidlingsmetoder i forhold til børn, unge og kultur. Centret skal virke som vidensbaserede eksperimenter for kultur med børn og unge både regionalt, nationalt og internationalt. Centret lægger vægt på

projekter, der medinddrager børn i planlægning og styring af de aktiviteter, som de selv deltager i.

Projektet, som Kulturprinsen har ansøgt om støtte til, er "Snapstinget for Børn". Projektet er et samarbejde mellem mange aktører. Heriblandt Snapstinget og Kulturprinsen i samarbejde med Børnekulturområdet, Viborg Kommune B&U og KSE, Børnebiblioteket, kulturinstitutioner i Viborg, Animationsskolen, Hvolris Jernalderlandsby, VIA, kunstnere m.fl. Snapstinget for Børn har alle 0-12 årige børn og deres voksne i såvel skoler, institutioner, og voksne fra fritidsaktiviteter som målgruppe. Snapstinget for Børn er gentænkning af legepladsen som fysisk rum og som begreb. Formålet med projektet er, at få de deltagende børn til i højere grad at bruge deres sanser og medfødte kreative evner, således at langt flere børn ser mulighederne i at tænke og arbejde innovativt i fremtiden. Dette gøres ved at skabe nye relationer mellem professioner: kunstnere, bibliotekarer, lærere, pædagoger og kulturformidlere. Projektet imødekommer publikumsudvikling som politisk formål ved at fokusere på at skabe erfaring med kunst og kultur gennem tilrettelæggelse af deltagelse i og skabelse af nye relationer.

Snapstinget for Børn har som en af målsætningerne at forbinde historiebevidstheden med identitetsfølelsen hos børn gennem deltagelse i og erfaring med nye kulturelle samarbejdsformer. Projektet har således et holdningsændrende sigte. Derudover har projektet et adfærdændrende sigte, idet projektet søger at skabe øget inddragelse af børn i udvikling af kunst og kultur. Med Snapstinget for Børn og den fremlagte målsætning knytter projektet sig til Kulturprinsens kernefaglighed, som vedrører udvikling af børnekultur. Målsætningen udfordrer Kulturprinsens arbejdsmetode ved at centret indtager en faciliterende rolle, hvor der lægges vægt på at skabe de rigtige rammer for andre aktører frem for at være dem, der fylder rammerne ud. Dermed udfordrer projektet Kulturprinsen, når det gælder om at skabe øget viden om effekten af brugerinddragelse, som senere kan føde ind i udvikling af nye projekter. Gennem interview udtrykker Kulturprinsen behovet for nye kompetencer knyttet til metodeudvikling, som forener Kulturprinsens formål om udvikling af børnekultur med vidensproduktion.

### Kulturprinsen

Snapstinget for Børn har et holdningsændrende sigte, idet Kulturprinsen gerne vil opnå, at børn gennem deltagelse erfarer sammenhængen mellem identitetsfølelse og historiefortælling.

Samtidig har projektet et adfærdsåndrende formål i forhold til at få de deltagende institutioner til i højere grad at inddrage børn i udviklingen af kunst og kultur.

### Forholdet mellem projekternes målsætninger

Der ligger en forskel i, hvorvidt projekterne er knyttet til udfordring på institutionens kernekompetencer eller på kompetencer, som vedrører markedsføring og kommunikation. Den Gamle By og Kulturprinsen relaterer projekterne til de institutionelle kernekompetencer, som udfordres både metodemæssigt og indholdsmæssigt gennem projekterne. Radar forankrer projektets målsætning i en markedsføringsstrategi, som udfordres metodemæssigt. En fælles udfordring for de tre projekter er institutionernes ændrede rolle fra igangsættere og udviklere til at skulle agere i rollen som facilitator, og den usikkerhed, som forbindes hermed. Trods at de tre interviewede institutioner repræsenterer forskellige dele af kulturlivet har de den fællesnævner, at de tager udgangspunkt i den kendsgerning, at det ikke er en selvfølge, at kunst og kultur er af betydning for alle mennesker. De tre institutioners metoder vægter derfor strategier, som skal skabe erfaring hos forskellige brugere. Gennem et samarbejde mellem brugergrupper og kulturinstitutioner skal de skabe kunst og kultur, som når ud til et mere differentieret publikum.

### En fælles udfordring

En fælles udfordring for de tre projekter, er institutionernes ændrede rolle fra at være igangsættere og udviklere til at skulle agere i rollen som facilitator, og den usikkerhed, der forbindes hermed.

## Tematisk analyse

Interviewene skaber en indsigt, som kan bruges til at sige noget om, hvordan kulturinstitutioner som en del af Aarhus 2017 arbejder med publikumsudvikling, samt til at forstå, hvor i arbejdsprocessen deres udfordringer ligger. Jeg vil fremhæve de særlige fokusområder gennem de følgende underoverskrifter.

### Anvendt strategi

Den Gamle By og Radar udtrykker, at projekternes succes er afhængig af, hvorvidt målgrupperne har mulighed for at bidrage idegenererende og udviklende. Begge projekter vægter fysisk tilstedeværelse i Gellerup over et længerevarende tidsrum. Den Gamle By har gennem personlig opsøgende indsats fokuseret på at etablere relation til bydelsmødrene, som er særligt uddannede kvinder med anden etnisk herkomst, som har til hensigt at hjælpe og støtte andre kvinder til at opdage og anvende egne ressourcer.<sup>14</sup>Som del af Den Gamle Bys langsigtede strategi indgår en indsats for at etablere et dokumentationslav, hvilket kan ses som en form for aktie, som skal sikre et vedvarende forhold mellem Den Gamle By og personerne, som driver dokumentationslavet og dermed målgruppen. Dokumentationslavet består af beboere fra Gellerup, og har som formål at indsamle og dokumentere egen historie, som herefter kan føde ind i Den Gamle Bys fortællinger om Aarhus. Den Gamle By har et allerede etableret organisatorisk netværk af lav, og dokumentationslavet indgår på lige vilkår som eksempelvis malerlav og bryggerlav, med de fordele dette indebærer.

Radar har også vægtet den personlige opsøgende strategi med henblik på at få etableret kontakt med centrale personer, som er i besiddelse af evner til at få flere med på projektet. Spørgsmålet om, hvorvidt folk kommer til koncerterne knyttes til i hvilken grad projektet formår at inddrage deltagerne og få dem til at tage ejerskab på koncerterne, hvilket opnås ved at målgruppen deltager i udarbejdelsen af koncerterne. Markedsføringsstrategien bygger på tidligere erfaringer, hvor den ønskede effekt er udeblevet, når Radar har stået alene som arrangør. Det nye er, at Radar indtager en faciliterende rolle og

<sup>14</sup> Se <http://bydelsmor.dk/bydelsmoedre>

servicerer aktive deltagere fra målgruppen på en sådan måde, at projektet bliver selvkørende i lokalområdet. På den måde føder markedsføringstilgangen ind i institutionens kerneopgave: at formidle livemusik af høj kvalitet gennem at invitere nye og gamle brugere til at udvise nysgerrighed, tage ansvar og præge formidlingen.

Kulturprinsen bygger sin strategi på allerede etablerede kontakter og tager udgangspunkt i institutions- og foreningslivet. Kulturprinsen anvender rollemodeller som led i strategien. Ved at trække på sit eksisterende netværk og de ildsjæle, som de kender fra før, lader Kulturprinsen dem gå foran som eksempel. Ved at formidle kontakter og skabe nye samarbejdsrelationer vil Kulturprinsen imødekomme målet om, at projektets grundidé skal leve videre og videreudvikles hos de enkelte aktører således, at fremtiden vil indeholde endnu højere grad af inddragelse af børn og unge.

Opsummerende kan jeg udlede, at kulturinstitutionerne tilstræber at forankre projekterne som en lokal fælles interesse, som binder målgruppen sammen i et fællesskab, hvori projektindholdet i højere grad skabes, udvikles og bæres videre. Strategierne vægter arbejdet med at få fat i rollemodeller, der gennem ejerskab kan være med til at sikre den vedvarende interesse ved at etablere fællesskab, hvor projektidéen vil være udgangspunktet for at etablere ny praksis. Praksisfællesskabet skal udgøre et socialt læringsrum, hvori projektidéen udvikles og bidrager til holdningsændring og adfærdsændring blandt deltagerne. Jeg kommer frem til, at denne måde at arbejde på skaber nære bånd mellem kulturinstitutionernes kernefaglighed og markedsføringsområdet. Den opsøgende markedsføring af projektet, som udøves, spiller en central rolle når det handler om at få etableret det sociale praksisfællesskab, hvori projektideen skal videreudvikles. Samtidig skabes altså kunst og kultur gennem deltagelse i et fællesskab, hvor adfærdsændring og holdningsændring anses som produkter. Markedsføringsstrategien er således med til at forme indholdet, som projektet skaber, og på den måde føder markedsføringsstrategiens indhold tilbage til den enkelte institutions overordnede vision.

#### **Markedsføring og kerneopgaver smelter sammen**

Ved hjælp af rollemodeller i de miljøer, institutionerne ønsker at nå ud til, arbejder projekterne med at skabe ejerskab gennem et praksisfællesskab. Her kan projektideen udvikles og forankres, samtidig som deltagelse i praksisfællesskabet bidrager til holdnings- og adfærdsændring.

### Det kendte og det ukendte i anvendt strategi

Den Gamle By oplever, at det er nyt for museet at afgive kontrol når det handler om, hvad som indsamles, idet indsamling foregår af målgruppen selv, samt kontrol med hvordan det indsamlede materiale præsenteres som "stemme", idet teatret Opgang 2 står for den kunstneriske produktion. Det nye ligger i rolleskiftet fra "vidensekspert" til "facilitator" og fra "formidler" til "dialogrumsdesigner" (mellem beskueren/museets øvrige publikum og deltagerne i "Mennesker i en plan"). Det nye ligger også i at arbejde i krydsfeltet mellem kunstprojekt og kulturhistorisk projekt. Det kendte kan konkretiseres som de institutionelle værdier, som bibeholdes og udvikles i projektet, hvor byernes historie udvikles med vægt på individet og den individuelle historie. Museets kerneområde forlænges således frem til nutiden uden, at der ændres væsentligt i overordnet fokus.

Også for Radar er det nyt at arbejde faciliterende på en måde, hvor der afgives kontrol med kunstnerisk kvalitet. Derudover er det nyt at arbejde med markedsføring på den måde, at der tages udgangspunkt i den personlige opsøgende strategi, når det handler om at få fat i de mennesker, som besidder det nødvendige netværk for at kunne realisere mund-til-mund kommunikationen og herigennem skabe grundlaget for deltagelse. Radars strategi i projektet bygger videre på kendte idéer om at skabe en interesse hos de "rigtige" mennesker og få dem til at tage ejerskab og at videreføre og videreudvikle projektet. Hovedudfordringen ligger i at få fat i de rigtige mennesker i et område, hvor kulturinstitutionen ikke har et allerede etableret netværk.

Det kendte i Kulturprinsens arbejdsmetode gennem Snapstinget for Børn er de tre værdier, som fremstår som den røde tråd i deres arbejde: *inddragelse*, *formidling* og *forankring*. Det udfordrende knyttes til ændret rolle fra projektstyring til rollen som facilitator, hvor de oplever en række usikkerhedsfaktorer forbundet med både programsætning og koordinering af aktiviteter samt økonomiske udfordringer ved ikke at kende indholdet i slutproduktet. Gennem indtagelse af den faciliterende rolle erfarer Kulturprinsen, at de kompetencer de tidligere har indhentet udefra efter behov (forskning og kunstnerisk udvikling), med stor fordel kunne ligge i organisationen selv.

Opsummerende kan man sige, at "det ukendte" hovedsageligt knytter sig til metode og til tabet af kontrol med projektindholdets kvalitet. Det nye ligger i forskydning af institutionernes roller fra at være ekspert og igangsætter, med ansvar for at lede og skabe indhold inden for det respektive felt, til at facilitere udviklingen af disse processer. I denne forskydning kræves andre former for samarbejde indad i organisationen og der kræves nye måder at tænke

institutionens kernefaglighed på. "Det gamle" er de institutionelle værdier og holdninger, som fremtræder som centrale holdepunkter i projektudviklingen.

Det nye, som institutionerne står over for med publikumsudviklingsprojekterne er tabet af ekspertrolle til fordel for en facilitatorrolle, hvor andre deltagere får afgørende indflydelse på projektets udvikling og kvalitet.

Det gamle, som institutionerne tager med ind i projektet, er de værdier og holdninger, som er grundlæggende for institutionen, og som bliver holdepunkter i projektudviklingen.

### Projekternes strategi for vidensproduktion

Når det gælder om at evaluere projekterne undervejs og vurdere, hvorvidt projekterne bevæger sig i den ønskede retning fremhæver informanterne dette som en aktuel problemstilling. Blandt andet fremhæves en udfordring, når det gælder evalueringsmetode og til at knytte evalueringsspørgsmålet til spørgsmålet om at forankre erfaringer som viden på institutionsniveau. De tre institutioners projekter er motiveret som udviklingsprojekter, og de drives frem af mere igang sættende kræfter og bygger på tidligere erfaringer. En fælles nævner, når det gælder spørgsmålet om udfordringer, er at få skabt et udgangspunkt, hvorpå projekterne på en systematisk måde kan evaluere undervejs og/eller efterfølgende, hvorvidt de opnår deres mål. Den måde hvorpå institutionerne får en viden om, hvordan projektet forløber undervejs, bygger i hovedsag på fornemmelser:

- Radar: fornemmelsen af øgning i antal henvendelser fra folk i Gellerup.
- Kulturprinsen erfarer behovet for at udvikle en evalueringsmodel som kan anvendes på en måde, som fører ny viden ind i organisationen. Udviklingen af en model vil foregå efter at Snapstinget for Børn er afviklet første gang.
- Den Gamle By: visuelt anderledes bybillede, hvor der er flere kvinder blandt publikum, der bærer tørklæde. Den Gamle By får, udover en visuel fornemmelse, også information i forbindelse med billet salg, idet museet tager stikprøver af hver tiende besøgende og spørger efter postnummer.

Når det gælder at tælle publikum/deltager, så kan dette let evalueres i form af øgning i billet salg/øgning i antal deltagere. Når det gælder om at se, hvorvidt publikum er blevet mere differentieret, så kræves der bl.a. en definition af, hvem publikum er i dag og hvem kulturinstitutionen vil have fat i, og

hvordan de efterfølgende kan se, om der er et øget antal besøgende fra ønsket gruppe. Man kan sige, at Radar og Den Gamle By bygger sit projekt på en fornemmelse af, at målgruppen er ikke-brugere, men har endnu ikke data på hvor stor/lille andel af publikum, som kommer fra det pågældende geografiske område, hvor projekterne er fokuseret.

Når det gælder målet med kompetenceudvikling opleves dette mål svært at evaluere på. En af årsagerne er, at der ikke sættes penge af i projektets budget til denne type af undersøgelse. En anden er, at der opleves manglende redskaber til at kunne undersøge og evaluere på emnet. En årsag til at der ikke sættes penge af i budgettet til at evaluere de kvalitative målsætninger kan muligvis knyttes til de evalueringskrav, som normalt følger projekter, som har kvantitativ karakter.<sup>15</sup>

Jeg mener, at der kan skabes et frugtbart samarbejde mellem universitetet og kulturinstitutionerne, som vedrører udvikling af metode for at kunne undersøge, understøtte og evaluere på projekternes kvalitative mål, som vedrører kompetenceudvikling, samt kompetenceudviklingens effekt som bæredygtig vidensudveksling.

#### Målsætninger, der går igen:

- Ændring af målgruppe
- Forankring af projektet i organisationen
- Kompetenceudvikling

#### Opsummering og konklusion

Publikumsudviklingsprojekterne, som indgår i nærværende undersøgelse, er motiveret af tre hovedmålsætninger:

1. Øge antal af gæster/kulturforbrugere
2. Skabe et mere differentieret publikum
3. Kompetenceudvikling: holdningsændring og adfældsændring (hos publikum og i organisationen).

---

<sup>15</sup> I min fremlæggelse og efterfølgende diskussion hos Aarhus Kommune Kultusforvaltning 17.06.14 fremgik, at kulturforvaltningen i sine krav til kulturinstitutioner vægtede de kvantitative målinger.



Kompetenceudviklingsbegrebet er min fortolkning af de motivationer, som formuleres af informanterne, og jeg foreslår en skelnen mellem holdningsændring og adfærdsændring som *kompetenceudvikling*. I "Mennesker i en plan", som Den Gamle By søgte midler til, handler det om at etablere en forståelse hos brugerne om, at historie er vigtig, og at historie er en central del af selvforståelsen. Ved at beboerne i Gellerup selv skal indsamle og dokumentere sin historie er det formålet, at øge beboernes bevidsthed om egen og fælles historie. Kompetenceudvikling bliver her udvikling af historiebevidsthed, og kan beskrives som holdningsændring. Også Kulturprinsen arbejder ud fra målet om holdningsændring i betydningen af højere grad af historisk tilhørsforhold til lokalområdet og at skabe en bevidsthed hos børn om, at de også er en del af historien. Radar arbejder ud fra målet om adfærdsændring og bygger på ønsket om at bidrage til, at mennesker, som ikke benytter/forbruger de offentlige kulturinstitutioner, skal komme til at gøre dette. Kompetenceudvikling handler her både om at skabe flere engagerede udøvere, arrangører og publikummere og få dem integrerede i det offentlige kulturelle "fællesskab". Det handler om at skabe en adgang for folk, som ikke har en naturlig indgang til kulturbranchemiljøet i Danmark. Hos Kulturprinsen bliver målet for holdningsændring koblet til adfærdsændring på længere sigt ved at Kulturprinsen kobler øget historieforståelse og erfaring med kunst og kultur til børnenes mulighed for at blive innovative og kreative borgere. Et fællestræk er, at de tre projekter forbinder spørgsmålet om kompetenceudvikling, i forståelse *holdningsændring og adfærdsændring*, til et spørgsmål om at skabe ejerskab til projektindholdet. Ejerskabet knyttes til et spørgsmål om at formulere en interesse, som skal vokse videre gennem etablering af et nyt socialt fællesskab. Således knyttes der tætte bånd mellem kulturinstitutionens kernefaglige område og markedsføringsområde, hvis denne type af publikumsudviklende projekter skal lykkes.

Derudover er kompetenceudvikling på organisationsniveau fælles målsætning. Denne målsætning kan ses som følge af at publikumsudviklingsarbejde har ført til ændret måde at arbejde på og skabt behov for ny type af kundskab og kompetence på organisationsniveau.

- Institutionerne knytter spørgsmålet om kompetenceudvikling som *holdningsændring og adfærdsændring* til et spørgsmål om at skabe ejerskab til projektet.
- Ejerskab til projektet skabes ved at etablere et socialt fællesskab, hvori fælles interesse i projektet vokser frem og udvikles videre.

## Internationalt perspektiv

### Norsk Publikumsutvikling

Under pilotprojektperioden har jeg stiftet bekendtskab med et projekt, som kører i Norge under Norsk Publikumsutvikling (NPU), PERFORMA. NPUs hovedopgave er at levere ny indsigt ud fra målsætningen om at få fat i et nyt publikum (inkludere ekskluderede grupper). Gennem flere publikumsfokuserede tiltag har NPU erfaret, at de sociodemografiske inddelinger af befolkningen var uhåndterbare størrelser, når det gjaldt om at udvikle publikumsrelaterede aktiviteter. PERFORMA-projektet er et forsøg på at imødekomme behovet for at skabe nye og mere anvendelige begreber for at kunne omtale og imødekomme de mennesker, der ikke benytter sig af kulturtilbud.

PERFORMA-projektet er koncentreret om fem store scenekunstinstitutioner i Oslo og spørgsmålet om, hvordan disse institutioner kan tiltrække og fastholde nyt publikum og herigennem skabe et mere differentieret publikum til teatrene. NPUs tilgang til viden om publikum motiveres af ønsket om at vide noget om, hvordan kulturinstitutionerne kan have relevans for befolkningen, og PERFORMA projektet skal bidrage hertil. Som første led i processen har NPU taget initiativ til udvikling af analyse af Oslo og Akershus' befolkning. Initiativet har resulteret i rapporten "Audience Atlas Norway", udarbejdet af det internationale konsulentfirma Morris Hargraeve Mc. Intyre og udkom i 2014. Rapporten bygger videre på konsulentfirmaets allerede eksisterende model for at segmentere publikum, samtidig med at den er udviklet til at imødekomme NPUs krav om at kunne sige noget om befolkningens behov og barrierer for at forbruge kultur. NPUs krav er et udtryk for, at sociodemografisk segmentering har svagheder i forhold til at omsætte viden om publikum til formidling i praksis, hvilket er næste fase i projektet. Undersøgelsen, som ligger til grund for rapporten, bygger altså på NPUs krav om en psykografisk tilgang til publikum, hvilket har medført et fokus på motivation og barrierer for kulturforbrug hos befolkningen i Oslo og Akershus.

### Internationalt perspektiv og anvendelig teoretisk tilgang

Min fortolkning af NPUs tilgang er, at der i højere grad vægtes et differentieret identitetsbegreb, som kan forklares med den amerikanske publikumsforsker John Falks skelnen mellem Big I-identity og little i-identity. Big I-identity er de strukturelle betydninger i identiteten, som knyttes til demografi. Little i-identity er de behovrelaterede og situationelle dele af identiteten, som er aktive i bestemte situationer og som knytter sig til både personlig, social og fysisk kontekst.<sup>16</sup> NPUs vinkel fremhæver little i-identity som interessant, når det gælder om at omforme viden om publikum til handlinger som underbygger publikumsudvikling.

Udviklingen af Oslo Atlas var første del af NPUs indsigtssfase. Som et resultat herfra foreslås 8 segmentinddelinger, som ikke skal forstås som personer, men snarere som mere abstrakte størrelser, som knytter sig til hvilke typer af oplevelser folk søger. De resultater som jeg vægter fra PERFORMA-projektet er ikke rapportens konklusioner om publikum eller rapportens segmenter, men snarere NPUs interesse for viden om publikum, og denne videns operationaliserbarhed. Jeg mener, at NPUs vinkel på publikum, altså et publikum, som har både situationelle og strukturelle behov og barrierer, kan ses i forhold til de kulturinstitutioner, jeg har interviewet, og den måde, hvorpå deres projekter lægger til rette for publikumsudvikling. NPUs vinkel på publikum har ført til, at særlige motivationer for at deltage eller ikke at deltage i kulturelle aktiviteter er fremhævet. Blandt andet fremhæves behovet for at agere i et socialt fællesskab som centralt for at benytte kulturtilbud. Samtidig fremhæves af ikke-brugere, at kulturaktiviteter ikke svarer til et indhold, de kan kombinere med deres sociale fællesskab. Betydningen af det sociale fællesskab set i forhold til kulturel aktivitet indgår som strategisk pointe hos de tre cases jeg har arbejdet med i pilotprojektet. Et perspektiv, som peger i denne retning er, at projekterne yder en særlig indsats for at etablere et socialt fællesskab som har projektindholdet som fælles interesse. En måde, hvorpå interessen forsøges at blive forankret hos deltagerne ses tydelig i de to projekter, som henholdsvis Radar og Den Gamle By har ansøgt på. De to kulturinstitutioner har vægtet tilstedeværelse i et lokalområde, og fokuseret på at få kontakt med nøglepersoner, som har kompetencerne til at trække flere folk med og at skabe en interesse. Herigennem forsøges der etableret et nyt fællesskab, som har projektindholdet som fælles mål.

---

<sup>16</sup> Falk, John: Identity and the Museum Visitor Experience, 2010

Set på denne baggrund giver det mening at etablere et undersøgelsesdesign, som fremhæver projekternes intention om at skabe praksisfællesskaber, som en strategi for publikumsudvikling. Begrebet "praksisfællesskab" etableres af læringsteoretiker Etienne Wenger som en betegnelse på "en gruppe mennesker, som deler opmærksomhed vedrørende/eller passion for noget, og lærer, hvordan de bliver bedre gennem interaktion."<sup>17</sup>Hans teori om praksisfællesskaber som læringsrum vil kunne bidrage til at undersøge og evaluere de praksisfællesskaber, som projekterne etablerer, set i forhold til spørgsmålet om praksisfællesskabernes effekt og bæredygtighed over tid. Ved at anskue projekternes strategier som udvikling af praksisfællesskaber, vil man kunne fremhæve relationen mellem publikumsudvikling og institutionsudvikling. Et samarbejde mellem forskningsinstitution og kulturinstitution, som tager udgangspunkt i denne vinkel kan etableres således, at samarbejdet bygger på kulturinstitutionens praktiske erfaringer med publikumsudvikling og forskerens teoretiske indsigt i praksisfællesskaber som undersøgelsesobjekt, hvor praktisk og teoretisk viden bringes sammen i et fælles "undersøgelsesrum". Et samarbejde, hvor praktisk og teoretisk viden udvikles i dialog, kan muliggøre udviklingen af redskaber/værktøjer til at undersøge, hvorvidt projekterne opnår kompetenceudvikling i form af holdningsændring og adfærdændring, eller anden type af kompetencer gennem erfaringsdannelse.

---

<sup>17</sup> Wenger, Etienne: "Communities of practice – a brief introduction", p. 1.

<b>Hvad er Norsk Publikumsutviklings hovedopgave?</b>	Deres hovedopgave er, at levere ny indsigt ud fra målsætningen om, at få fat i et nyt publikum og dermed inkludere ekskluderede grupper.
<b>Hvad er fortolkningen af NPUs rapport?</b>	Rapporten <i>Audience Atlas Norway</i> vægter et differentieret identitetsbegreb, som kan forklares med forskellen mellem identitet som noget strukturelt knyttet til social baggrund og identitet som situationelt og behovsrelateret.
<b>Hvordan kan NPUs rapport bruges i dette pilotprojekt?</b>	NPUs vinkel på publikum har ført til, at særlige motivationer for at deltage/ikke deltage i kulturelle aktiviteter er fremhævet. Det fremhæves blandt andet, at behovet for at agere i et socialt fællesskab er centralt, for at benytte kulturtilbud. Betydningen af det sociale fællesskab set i forhold til kulturel aktivitet indgår som en strategisk pointe hos de tre cases, der er arbejdet med i dette pilotprojekt.

## Anbefalinger til metodedesign

### Anbefalinger vedrørende samarbejdsmodel

- Det anbefales, at et samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution knytter parterne sammen på en måde, hvor der gives mulighed for at kulturinstitutionens praktiske erfaring kan oversættes, forklares og diskuteres med henblik på videre teoretisk udvikling. På samme måde er der behov for at skabe rum, hvor teoretisk viden kan eksemplificeres gennem praksis således at de teoretiske termer og perspektiver kan oversættes til praksis. Herigennem etableres en fælles platform, hvorpå et samarbejde kan fungere. Denne proces fremmer tværfaglig samtale som metode, og lægger op til empiri, som vægter forskerens egen erfaring med projektet og med publikums erfaringer med at deltage i projektet (gennem samtaler/interviews med publikum/deltagerobservation). Empiriske forhold bliver omsat og tydeliggjort ved at de indgår i mere principielle diskussioner og erfaringsudveksling. Processen vil skabe refleksion over projektet både fra praktisk og teoretisk ståsted, og refleksionerne vil føde ind i organisationens erfaringer med nye metoder samt den organisationsmæssige udvikling.
- Der anbefales at etablere et samarbejde, hvor der både ligger et praktisk og et teoretisk formål forstået på den måde, at der udvikles et forhold, hvor begge parter både modtager og afgiver viden/erfaring i en vidensproducerende proces frem for at samarbejdet formes som konsulent-klient forhold. Et samarbejde af denne art er afhængigt af, at begge parter arbejder ud fra forståelsen af, at vidensproduktion er en konstruktion, som foregår i det sociale møde mellem flere fagligheder. Derudover er det afgørende at etablere muligheden for, at samtalen kan udvikle karakter, det vil sige at kunne indskrive samtaleprocessens processuelle dimension i samtaleformatet – en proces som bygger på vekslen mellem handling, refleksion og dialog. Aktionsforskning som metode kan derfor anbefales. Aktionsforskning er en metode som indbefatter denne inkluderende og egalitære undersøgelsesform, hvor alle deltagere betegnes som kompetente og i stand til at

deltage i undersøgelsesprocessen med udgangspunkt i deltagernes faglige forskellighed. Aktionsforskning er en metode, som vægter den tværfaglige dimension i samarbejdet, og som ser læringsværdien og potentialet i at føre forskellige former for interesse om et emne sammen, med henblik på at skabe ny kundskab. Det afgørende er at skabe den fælles interesse vedrørende emnet, som deltagerne investerer i samarbejdet, samt konstruktionen af samarbejdet som en vekselvirkning mellem handling og refleksionsprocesser med henblik på at skabe ny praksis.

### Anbefalinger vedrørende udvikling af evalueringsværktøjer

- Pilotprojektet har identificeret en udfordring vedrørende etablering af et udgangspunkt, hvorpå projekterne kan evalueres. Der anbefales at der skabes et udgangspunkt af både kvantitativ og kvalitativ karakter. Eksempelvis kan institutionerne over en periode fokusere på at registrere publikums/deltageres postkoder og registrere antal deltagere, som vil være sammenligneligt i forhold til et senere tidspunkt. Et kvalitativt udgangspunkt kan være at foretage interviews med deltagere/personer fra målgruppen tidligt i projektførelsen med henblik på at sige noget om målgruppen i forhold til projektets kvalitative målsætning om holdningsændring og/eller adfældsændring. Forandringer i løbet af projektperioden kan undersøges gennem opfølgende interviews. Der kan være en idé i at foretage interviews med personer som er tilknyttet projektet på en måde, hvor der skabes en projektmæssig konstant ved at knytte an til de interviewede personer også senere i processen.
- Pilotprojektet har identificeret en tendens til at vægte etablering af sociale fællesskaber, hvor projektindholdet er udgangspunktet for fælles interesse. Det kan være værd at overveje en analytisk ramme, som fremhæver betydningen af det sociale fællesskab set i forhold til projektformål om holdningsændring og adfældsændring. Her kan Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber danne ramme for at kontekstualisere publikumsudviklingsrelaterede projekter, som har til sigte at videreudvikles af målgruppen. Ved at vægte publikumsudviklingsprojekter som "etablering af praksisfællesskaber" er der behov for at kulturinstitutionen forholder sig til publikum som mennesker med forskellige behov relateret til forskellige kontekster. Pilotprojektet har lokaliseret en vægtning af et differentieret identitetsbegreb ved det norske projekt PERFORMA, når det handler om at imødekomme pub-

likum på baggrund af faktorer som motivation og barrierer. Det vil være gavnligt at imødekomme udvikling af evalueringsmotiverede værktøjer af teoretisk karakter på en måde, som læner sig op ad denne publikumstilgang, da det her åbnes for at forstå publikum på baggrund af både strukturelle og situationelle faktorer. Et særligt fokus på identitetsbegrebet som en differentieret størrelse vil kunne imødekomme en evaluering af projekternes kvalitative formål på en måde, som italesætter publikum som mennesker med forskellige behov ud fra kontekst frem for at vægte de mere strukturelle demografiske distinktioner. Hermed bliver "publikumsudvikling" et spørgsmål om at skabe særlige erfaringer, som knytter sig til bestemte kontekster. "Institutionsudvikling" bliver et spørgsmål om udvikling af kompetencer til at imødekomme tilrettelæggelse af nye erfaringsrum, hvor særlige erfaringer kan skabes.



## Opsummering og konklusion på pilotprojekt

Pilotprojektet bidrager med et outcome, som identificerer nogle fællestræk i projekter, som arbejder med publikumsudvikling under Aarhus 2017 paraplyen og som danner fælles udgangspunkt for anbefaling af en samarbejdsmodel. Centralt i forhold til institutionerne, er deres ændrede rolle fra vidensinstitution til facilitator-institution i forbindelse med publikumsudvikling. Pilotprojektet har identificeret udfordringer knyttet til rolleændringen. Heriblandt en særlig udfordring som gælder evaluering og manglende redskaber hertil. Pilotprojektet vægter denne udfordring, når det gælder spørgsmålet om, hvor det kan være gavnligt at etablere samarbejder mellem kulturinstitutioner og forskning, hvis formål er at sikre læringsudbyttet og intervention under processen. Et samarbejde med fokus på at udvikle evalueringsredskaber vil adressere spørgsmålet om, hvordan man kan etablere samarbejdskonstellationer og skabe viden, som får en bæredygtig karakter også efter 2017. På baggrund af en sammenholdelse af projekterne, som indgår i nærværende undersøgelse og et publikumsudviklingsprojekt i Norge (PERFORMA), har jeg kunnet identificere et sammenfald mellem en ny måde at tænke viden om publikum på, ud fra situationelle/kontekstuelle behov (NPU), og den strategiske måde at lægge til rette for publikumsudvikling ved at skabe praksisfællesskaber (pilotundersøgelsens projekter).

I et metodedesign, der har som mål at undersøge publikumsudvikling som institutionsudvikling, vil det være gavnligt at fremhæve spørgsmålet om kompetenceudvikling gennem samarbejde, hvor der skelnes mellem holdningsændring og adfærdændring på både organisationsniveau og på publikumsniveau. Relationen mellem publikum og organisation kan med fordel ansues ud fra teorien om praksisfællesskaber, og med inddragelse af teori om differentieret identitetsbegreb.

## Litteratur

- Ampartzaki, Maria, m.fl.: "Communities of practice and participatory action research: the formation of a synergy for the development of museum programs for early childhood", in: *Educational Action Research*, vol. 21, No.1, 2013.
- Boolsen, Merete Watt: "Grounded Theory", i: *Kvalitative Metoder*, Hans Reizels Forlag, København 2010.
- Dahler-Larsen, Peter: *At fremstille kvalitative data*, Odense Universitetsforlag, 2002.
- Falk, John: *Identity and the Museum Visitor Experience*, Left Coast Press, Inc, California, 2009.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L: *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Transaction. A Division of Transaction Publisher, New Jersey 2011.
- Hansen, L.E: "Hvad er publikumsudvikling?", rapport nr. 1, april 2011, p. 4 [www.scenet.dk/publikationer](http://www.scenet.dk/publikationer)
- Hansen, L.E: "Behaviour and attitude. Theatre Talks method as audience development", in: *International Journal of Cultural Policy*, Routledge, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2014.904299>
- Kawashima, Nobuko: "Audience Development and Social Inclusion in Britain", i: *International Journal of Cultural policy*, nr. 1, årg. 12, 2006.
- Kvale, Steinar: Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, København, 1997.
- Miles, Matthew B & Huberman, A. Michael: *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Inc, California, 1994.
- Morris Hargraeve Mc.Intyre: "Audience Atlas Norway", 2014.
- Muncey, Tessa: *Creating Autoethnographies*, Sage Publications, London, 2010.
- Somekh & Zeichner: "Action research for educational reform: remodeling action research theories and practices in local contexts", in: *Educational Action Research*, Vol. 17, No.1, March 2009.
- Vatne, Ingrid: Dramatiseret museumsformidling – En undersøgelse af deltagelsesaspektet i formidling på frilandsmuseer og historiske centre, Aarhus Universitet, 2013.

Wenger, Etienne: "Communities of practice - a brief introduction", National Science Foundation, Oct. 2011.

[www.dengamleby.dk](http://www.dengamleby.dk)

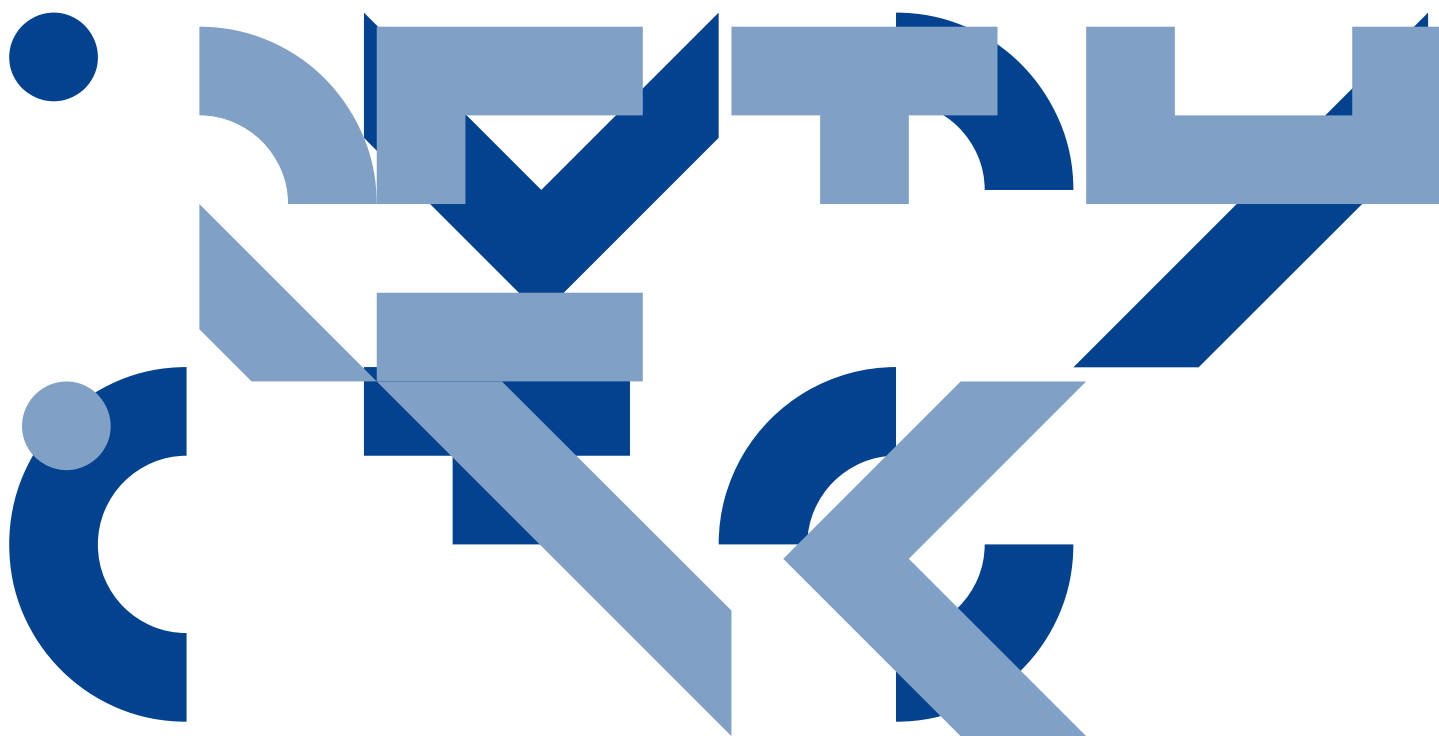
[www.kulturprinsen.dk](http://www.kulturprinsen.dk)

[www.radarlive.dk](http://www.radarlive.dk)

[www.projects.au.dk/2017](http://www.projects.au.dk/2017)

<http://bydelsmor.dk/bydelsmoedre>

[www.scenet.dk/publikationer](http://www.scenet.dk/publikationer)



---

Gennem pilotprojektet "Publikumsudvikling som institutionsudvikling" har jeg undersøgt, hvordan tre kulturinstitutioner, som har søgt midler fra Fonden 2017, arbejder strategisk med publikumsudvikling og med de udfordringer, der er forbundet med nye arbejdsmetoder, hvis formål er at skabe langsigtede relationer til publikum. På baggrund af interviews, workshops og diskussionsfora fremhæver undersøgelsen nogle fællestræk, både når det gælder fremgangsmåde, og når det gælder udfordringer. Dette på trods af, at der er tale om forskellige typer af kulturinstitutioner, såsom museum, regionalt spillested og kulturelt udviklingscenter. Undersøgelsen finder bl.a. at publikumsudviklingsprojekterne fremhæver holdningsændring og adfældsændring hos publikum som centrale, kvalitative mål. Det indebærer, at målet relaterer sig til spørgsmålet om at skabe en effekt hos publikum frem for at fremhæve udvikling af kulturelle produkter, som primær drivkraft. Målet imødekommes ved at kulturinstitutionen ændrer rolle fra ekspert i kulturproduktion til at facilitere muligheden for, at der kan skabes en effekt hos publikum. Denne nye rolle, som kulturinstitutionerne agerer i, skaber et behov for udvikling af teoretiske værktøjer til at evaluere den enkelte kulturinstitutionens strategi i forhold til målsætningen. Endvidere udfordres de forskningsmæssige metoder idet deltagelse bliver en nøgle til kulturproduktion. Undersøgelsen er motiveret af det formål, at skabe bedst mulige betingelser for at etablere et samarbejde mellem kulturinstitutioner og forskningsinstitutioner med henblik på vidensgenerering og vidensimplementering for begge parter. På baggrund af undersøgelsen anbefaler rapporten, at et samarbejde mellem kulturinstitution og forskningsinstitution tager udgangspunkt i de begrebsmæssige udfordringer knyttet til kulturinstitutionernes kvalitative mål. Hermed skabes grundlaget for at kunne udvikle metode som tilgodeser både kulturel praksis og forskning i kulturel praksis.

*Ingrid Vatne er Cand. Mag. i Kulturbevaring og Kulturformidling fra Universitetet i Bergen, Cand. Mag i Æstetik og Kultur, Aarhus Universitet og Ph.d. i Museumsformidling under Center for Museologi, Aarhus Universitet i samarbejde med Den Gamle By. Efterfølgende har hun stået for pilotprojektet "Publikumsudvikling som institutionsudvikling" under rethink-IMPACTS 2017. Hendes forskningsområder er dramatiseret museumsformidling, publikumsdeltagelse, publikumsudvikling, organisationsudvikling og deltagelseskultur.*