

DANSKE KULTURINSTITUTIONER UNDER FORANDRING

Hyordan håndterer de danske kunstmuseer kommunikativt opgaven om at forblive relevante i et samfund under forandring?

ROSKILDE UNIVERSITET

Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab

Maria Liona Holm Nielsen
Saskia van Dam Joensen

*En særlig tak museerne Statens Museum for
Kunst, ARKEN, Museet for Samtidskunst,
Kunsten, ARoS og Louisiana.*

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. Indledning og problemfelt..... | 5 |
| 2. Problemformulering..... | 7 |
| 3. Præsentation af feltet: Forandringens tid | 7 |
| 3.1 Kulturpolitik i Danmark | 9 |
| 3.2 Legitimitet og selvsagt autoritet | 10 |
| 3.3 Storytelling | 12 |
| 3.3.1 Organisationsomdømme og storytelling | 13 |
| 3.3.2 Organisationens identitet | 15 |
| 3.4 Publikumsudvikling | 15 |
| 3.5 Sammenfatning af litteraturreview | 18 |
| 4. Det empiriske arbejde og metodiske overvejelser | 19 |
| 4.1 Præsentation af informanter | 21 |
| 4.2 Præsentation af kulturinstitutioner | 23 |
| 4.3 Observationer | 33 |
| 4.3.1 SMK Fridays | 34 |
| 4.3.2 ARKEN..... | 35 |
| 4.3.3 Louisiana..... | 37 |
| 4.3.4 Observationernes ligheder..... | 37 |
| 5. Det teoretiske ståsted..... | 38 |
| 5.1 De tre parter | 39 |
| 5.2 Legitimitet..... | 41 |
| 5.3 En sund identitet | 43 |
| 5.4 Storytelling | 45 |
| 5.4.1 Narrativer | 48 |
| 5.5 Publikumsudvikling | 49 |
| 5.6 Kulturinstitutionens relation til publikum | 52 |
| 6. Analytiske refleksioner og diskuterende perspektiver | 57 |
| 6.1 Forandringen i det danske kulturlandskab..... | 57 |
| 6.2 Kan vi tale om et paradigmeskifte?..... | 59 |
| 6.3 Forandringens betydning | 62 |
| 7. Intern kommunikation i en organisation i forandring | 64 |
| 7.1 Den interne kultur i organisationen | 68 |
| 7.2 Når museet flytter ud..... | 71 |

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

| | |
|--|------------|
| 8. Kulturinstitutionernes relation til publikum | 74 |
| 8.1 <i>Hvordan kulturinstitutionerne forsøger at nå deres publikum</i> | 75 |
| 8.1.1 <i>Hvad kan egentlig kategoriseres som outreach?</i> | 77 |
| 8.1.2 <i>At skubbe til sine grænser</i> | 80 |
| 8.1.3 <i>Kan der tales om tvungen outreach?</i> | 83 |
| 8.2 <i>Hvordan kan publikum inddrages?</i> | 85 |
| 8.3 <i>Det uforklarlige x-faktor</i> | 87 |
| 9. Hvem bestemmer om kulturinstitutionen er legitim? | 91 |
| 9.1 <i>Staten eller publikum?</i> | 93 |
| 9.2 <i>Fordele og ulemper ved samarbejdet med staten</i> | 94 |
| 10. Konklusion på teorierne og deres sammenhæng | 95 |
| 11. Konklusion | 96 |
| 12. Formidlingsartikel | 99 |
| 13. Redegørelse for formidlingsartikel | 102 |
| 14. Litteratur | 104 |
| 14.1 <i>Primær litteratur</i> | 104 |
| 14.2 <i>Sekundær litteratur</i> | 107 |

Bilag 1: Lise Korsgaard – Vicedirektør og Kommunikationschef – SMK

Bilag 2: Daniel Smith Nielsen – Oplevelsesproducent – SMK

Bilag 3: Christina Jozefa Jensen – Projektleder SMK Open – SMK

Bilag 4: Mille Steffen-Nielsen – Digital kom. - og marketings manager – ARKEN

Bilag 5: Dea Antonsen – Museumsinspektør – ARKEN

Bilag 6: Gunnar Munksgaard – Kunstformidler – ARKEN

Bilag 7: Lars Ulrich Hansen – Kommunikationschef – Kunsten

Bilag 8: Birgitte Kirkhoff Eriksen – Museumsdirektør – Museet for Samtidskunst

Bilag 9: Frederikke Rahbek Juncker – Marketing og kom.medarbejder – Louisiana

Bilag 10: Marianne Grymer Bargeman – Formidlingschef – ARoS

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Abstract

Over the course of the past ten to fifteen years there has been an ongoing change in how individuals use cultural institutions such as museums and theatres. It seems that the cultural institutions are no longer automatically seen as legitimate and authoritarian. The 21st century is dominated by experiences, which is causing the museums to go through a shift, which we have named: from edification to participation.

In this thesis we will uncover and investigate how cultural institutions, more specifically museums, are handling this societal change communicatively both in their internal communication and in their external communication. This will be done by conducting fieldwork, consisting of interviewing six different state aided museums in Denmark, accompanied by observations from three of the six museums. The interviews will help us shed light on how the museums are working with, or against, the change that we see. Furthermore, we will investigate what initiatives they are implementing in order to stay relevant to the public.

1. Indledning og problemfelt

Dette speciale udspringer af en interesse for kulturinstitutioner og dertil deres interne og eksterne kommunikation. Interessen for kulturinstitutioner bunder i en nysgerrighed, omkring den forandring vi oplever, der har været gennem de sidste årtier. Vi ser i højere grad, at der er sket i skift i den måde, kulturinstitutioner bliver opfattet på, og dermed også hvordan de repræsenterer sig selv. Vi ser dette som et skift fra fokus på dannelse til nu et større fokus på deltagelse. I særdeleshed finder vi det interessant at undersøge, hvordan man som statsstøttet kulturinstitution balancerer passionen i at formidle kunst, retningslinjer fra staten, samt det uundgåelige formål at skulle have en indtjening.

Gennem de sidste årtier har vi oplevet en stor forandring inden for kultur og formidling. Vi ser i højere grad, at kulturinstitutioner mister deres selvfølgelighed i autoritet og legitimitet, hvor de derimod i højere grad må finde måder at blive ved med at gøre dem selv aktuelle på. Ofte lå denne selvsagte legitimitet i lovgivninger og normer, der var forbundet med visse organisationer og virksomheder, herunder også kulturinstitutionerne, og dermed var legitimiteten ofte relativt given (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Dette gør sig ikke nødvendigvis gældende længere, og derfor vælger mange organisationer og virksomheder at bruge kommunikation som et værktøj til at skabe og/eller opretholde deres legitimitet (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10).

Vi ser, at der alle steder er tale om en "forandring" - såvel i teorien som i offentligheden. I en artikel tilbage fra 2012 fra Kristeligt Dagblad skrevet af Jes Fabricius Møller, cand.mag i historie og filosofi, forklares denne forandring ved, at der nu; "[...]lægges vægt på dramatisering og fortælling, altid publikumsdeltagelse og events, sanseindtryk og helhedsoplevelse" (Kristeligt-dagblad.dk). I artiklen pointeres det, at denne tivolisering kan være farlig, hvis videns feltet og fagpersonerne dermed bliver negligeret. Denne bekymring bliver understøttet allerede tilbage i 1998, hvor Information bragte en artikel, hvor der blandt andet bliver set kritisk på SMK's nye udbygning. Her bliver der stillet spørgsmålstejn ved, at SMK vil udbygge, så de blandt andet kan lave et børnemuseum, en cafe og en museumsshop (Information.dk, 1). *Tivolisering* skal forstås som en måde, hvorpå der kan formidles

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

seriøse emner på en måde, der gør dem til overfladisk og lettilgængelig underholdning (Ordnet.dk), og det ses bestemt ikke som noget positivt ved disse to eksempler. Dog oplever vi i dag, at den generelle tone omkring den forandring vi ser i kulturlivet, har skiftet. I forbindelse med tiltrædelsen af den nye direktør for Nationalmuseet, Rane Willerslev, blev en reportage fra DR sendt fra august 2018. Her følger vi Rane Willerslevs forsøg på at vende denne store institution med sine alternative visioner. Her var en af opgaverne blandt andet også at få overbevist den interne del af organisationen om de nye tider, da nogle ansatte nok i virkeligheden delte samme holdninger som de to ovenstående artikler. Ligeledes var reportagen Ranes Museum fra DR også med til at vise Danmark, at der sker noget inden for kulturinstitutioner - de forandrer sig og de vil have publikum med (Dr.dk).

Hele perspektivet omkring kulturinstitutionernes relation til deres publikum ser vi som et hovedelement i denne forandring. Her finder vi det interessant at undersøge, hvordan de forsøger at bibeholde en god relation til deres nuværende publikum og samtidig forsøger at ramme nye målgrupper. Derudover er det relevant at påpege, at de statsstøttede kulturinstitutioner er nødsaget til at overholde visse retningslinjer og aftaler, hvorfor de to perspektiver skal tale sammen, og hvordan sikrer kulturinstitutionerne det? Det bliver derfor interessant for os at undersøge, hvordan kulturinstitutioner håndterer og arbejder kommunikativt med deres forhold til deres publikum, staten og dem selv.

For at kunne undersøge den kommunikative håndtering af denne forandring, har vi valgt at undersøge en række danske kunstmuseer. Vi har forsøgt at udvælge både store og små museer fordelt over hele Danmark for på den måde at få en forståelse for, hvordan disse forskellige perspektiver spiller ind hos de respektive museer. De kunstmuseer der vil blive inddraget i specialet, er ARKEN, Statens Museum for Kunst, Museet for Samtidskunst, Kunsten, ARoS og Louisiana. Vi har valgt udelukkende at arbejde med kunstmuseer, da vi på den måde arbejder med en række kulturinstitutioner, der arbejder inden for samme niche af feltet. Vi har valgt kun at undersøge denne forandring fra kulturinstitutionernes perspektiv og ikke fra publikums perspektiv, da vi finder det interessant, hvordan man som afsender har håndteret forandringen kommunikativt. Vi mener, at vores resultater vil kunne sige

noget interessant omkring alle former for kulturinstitutioner, da vi antager, at visse problemstillinger og udfordringer vil være det samme uanset typen af kulturinstitutioner.

2. Problemformulering

Hvordan håndterer kulturinstitutioner kommunikativt internt og eksternt det at forblive en relevant og legitim kulturinstitution i en samfundssfære, hvor brugen af kulturinstitutioner er under forandring?

- Hvad indebærer denne forandring?
- Hvordan håndterer kulturinstitutionerne denne forandring, vi ser internt i organisationen?
- Hvordan påvirker det forholdet mellem kulturinstitution og dens publikum?
- Hvem vurderer, hvornår en kulturinstitution er legitim?

3. Præsentation af feltet: Forandringens tid

For at danne os et overblik over feltet har vi udarbejdet et litteraturreview. Dette har til hensigt at give os en forståelse for de rammer, vi arbejder inden under og lede os i retning af det, der er relevant at undersøge. Vi har derigennem fået kendskab til relevante begreber og litteratur. Ligeledes har litteraturreviewet også til formål at skitsere de forskellige teoretiske ståsteder, der er omkring emnet, for dertil at kunne bruge dem vi finder relevante aktivt i specialet.

Som allerede nævnt oplever vi, at der inden for især det sidste årti er sket en forandring i den måde, kulturinstitutioner promoverer og positionerer sig selv på.

Sørensen beskriver, hvordan Bishop har opstillet en række eksempler på, hvordan institutionsformer har forandret sig gennem tiden, og som også stadig kan ses som at eksistere side om side i dag. Med fokus på museer bliver der opstillet tre faser, som museer er gået igennem gennem tiden. Det repræsentative museum, det

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

præsenterende museum og det nye radikale museum (Sørensen, 2015: 6). Det repræsenterende museum beskrives som værende opstået i det 19.-20. århundrede, og som særligt har ønsket at gengive tidligere historiske begivenheder i sin korrekte form og et ønske om at oplyse gennem kunsten. Det præsenterende museum ses som et senmoderne fænomen, der forløber i det 21. århundrede, og her er der i højere grad fokus på gengivelser af og oplysninger om, hvad der sker her og nu, igennem kunsten. Det nye radikale museum er stadig et nyt fænomen, hvilket betyder, at denne retning stadig er under udvikling i dette øjeblik. Her er der i højere grad fokus på at skabe nye forbindelser mellem mennesker, steder og rum, og dette munder ligeledes ud i en interesse for objekter, rum og materialer i og uden for museumsverdenen (Sørensen, 2015: 6). Det interessante ved dette perspektiv er, at der tydeligt bliver opridset nogle skel og retningslinjer, som har direkte forbindelse til kunst og kultur.

Når vi ser nærmere i litteraturen, bliver det ligeledes bekræftet, at der er sket en forandring i løbet af det sidste årti. Det er generelt for virksomheder og organisationer (Holmström & Kjærbeck, 2013: 9), og dermed også for kulturinstitutioner. Her har det især påvirket den måde, kulturinstitutioner ser sit publikum på. Bjørnsen, Hansen og Vatne pointerer, at hvor kulturinstitutionerne førhen betragtede brugere som tilskuere, betragter de dem i langt højere grad som deltagere, og det kan derfor siges, at de er gået fra at betragte publikum som passive tilskuere til aktive deltagere (Bjørnsen et al., 2015: 24-25). Ligeledes ses i dag vigtigheden i, at publikum i højere grad skal inddrages frem for at belæres, så publikum ikke kommer til at føle sig dumme og inkompetente (Larsen, 2014: 464). Dette leder os igen tilbage til det, at der er sket en forandring. Hvor kulturinstitutioner før per automatik var en legitim institution overfor sit publikum, hvilket kan antages at have skabt en høj kulturel og elitær distancering for det almene folk, til i dag, hvor det handler mere om inddragelse og deltagelse (Larsen, 2014: 467). Samtidig ønsker kulturinstitutioner stadig at have udstillinger af meget høj kvalitet, dog uden at de bliver for eksklusive i deres repræsentation (Remlov, 2012: 95), og skabe en distance til publikum. Dermed er det i langt højere grad vigtigt, at publikum værdsætter kulturinstitutionerne. Det kan blandt andet opnås ved, at publikum anser kulturinstitutionerne som værende legitime (Larsen, 2014: 460), og det er vigtigt, at

dette skabes via kommunikative strategier fremfor underliggende magtstrukturer (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Disse kommunikative strategier kan se forskellige ud, men i bund og grund handler det om, hvordan den pågældende organisation kan lægge en plan for, hvordan de kan kommunikere deres budskab bedst muligt til deres publikum (Guldbrandsen & Just, 2016: 93).

En yderligere overvejelse vi finder interessant, er, at vi synes at kunne se et skift i den type af kunst, som museerne fremhæver for deres publikum. Vi forstår, at der er sket noget med det, vi vælger at kalde "klassisk kunst" gennem denne forandring. Med klassisk kunst mener vi den normative forestilling, som en stor del af befolkningen antageligvis har omkring kunsten på et kunstmuseum. Her mener vi kunstmalerier af typisk ældre dato, indrammet i store rammer, der hænger i en sal fyldt med malerier af samme type. Det er muligt, at dette ofte vil være en negativ ladet tanke, altså at en del af befolkningen forbinder dette med noget kedeligt og tørt - igen en antagelse om den normative forestilling i det danske samfund. Dette finder vi interessant set i sammenhæng med ovenstående perspektiver om, at publikum er blevet mere kritiske, og derfor er de måske også blevet mere kritiske over for denne type af kunst, som de eventuelt kan have en forestilling om, vil kede dem, uden de egentligt har afprøvet det. Dette vil yderligere kunne ses som en hindring eller en udfordring for kulturinstitutionerne.

Vi oplever overordnet, at kulturinstitutionerne må gøre sig umage for at fange deres publikum i højere grad end tidligere. Dette kan hænge sammen med den måde, samfundet har udviklet sig på, hvor kulturinstitutionernes selvsagte autoritet ikke længere gør sig gældende. Ligeledes er det vigtigt, at kulturinstitutionerne formår at opretholde et godt forhold og samarbejde til staten, da det er dem, de er afhængige af økonomisk. Det betyder altså, at en kulturinstitution er afhængig af både publikum og staten, og at denne treenighed kan ses som en balance, der må og skal være i harmoni for at opnå succes (Larsen, 2014: 457).

3.1 Kulturpolitik i Danmark

Da flere af vores kulturinstitutioner ikke ville kunne overleve uden deres finansielle støtte fra staten, kommuner og fonde, er det derfor afgørende, at de overholder

diverse retningslinjer og ønsker derfra. Da staten er den institution, der har det samlede overblik over størstedelen af de danske kulturinstitutioner, og alle dem vi arbejder med, finder vi det interessant at se på, hvordan dette forhold mellem staten og kulturinstitutioner har udviklet sig og påvirker kulturinstitutionerne. Da kommunernes støtte er anderledes struktureret og baseret på andre politiske forhold i hver enkelt kommune, har vi valgt at fokusere på statsstøtten, selv om støtten fra kommunen også er vigtig for kulturinstitutionerne.

Statsstøtten har blandt andet været med til, at kulturinstitutioner kan nedsætte prisen på deres billetter og dermed gøre det muligt for alle borgere at få del i kulturelle goder, uanset hvor i samfundet individet er placeret økonomisk (Duelund 2003: 21). Kulturpolitikken bygger på armslængdeprincippet, som er til for at undgå vareliggørelse af kunst og kulturinstitutionerne, og arbejder mod at sikre kunstens uafhængighed. Den bliver varetaget ved, at den offentlige kulturstøtte bliver fordelt af sagkyndige og uafhængige kunstråd (Duelund, 2003: 41, 47). I Danmark bliver den offentlige kulturstøtte fordelt gennem Kulturministeriet. Armslængdeprincippet blev grundlagt 1960'erne og har til formål at sikre, at kunst og kultur ikke misbruges med økonomiske og politiske formål, og den repræsenterer autonomi og uafhængighed for politiske interesser. Armslængdeprincippet blev indført under mottoet; "Nok støtte, men ikke dirigere" (Duelund, 2003: 47). Både armslængdeprincippet og pointerne ved den danske kulturpolitik er relevante at have in mente, når vi arbejder med statsstøttede kulturinstitutioner.

3.2 Legitimitet og selvsagt autoritet

Forståelsen af hvad denne forandring betyder, kan findes i måden hvorpå virksomheder, organisationer, og i vores tilfælde statsstøttede kulturinstitutioner, opfattes. Der opstår en forståelse af, at det især handler om legitimitet. Her beskrives det, at vi førhen oplevede, at kulturinstitutioner havde en selvsagt autoritet og legitimitet. Dette kan forbindes med, at de er støttet af staten, og at samfundet derfor tilgav dem denne legitimitet uden nærmere eftertanke, da de havde staten som rygdækning (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). I dag skal kulturinstitutionen i højere grad selv sørge for, at de opfattes som legitime, hvilket blandt andet kan

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

gøres med strategisk kommunikation (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Et interessant perspektiv hertil kan siges at være, at der er en generel tendens i samfundet til, at individet har adgang til meget mere information, igennem specielt internettet. Det betyder dermed også, at der kan ses en tendens i, at individet i højere grad er vant til selv at producere indhold, fremfor kun at få præsenteret indhold af andre (Guldbrandsen & Just, 2016: 21). Yderligere ser vi medier som blandt andet Facebook, hvor brugere og publikummer ligeledes er blevet vant til at interagere aktivt og være medproducenter (Guldbrandsen & Just, 2016: 21). Denne nye mulighed for dialog som kommunikationsform, frem for blot envejskommunikation fra de ansete autoriteter eller organisationer, gør altså, at de i langt højere grad også skal være parate til at interagere med brugere og publikummer via disse medier. Dette kan være med til at svække den selvsagte autoritet, som vi tidligere så, at de offentlige instanser havde, hvis de ikke formår at skabe en god dialogisk kommunikation med deres publikummer og brugere på disse platforme.

Jørgensen opstiller nogle elementer for definitionerne af denne værdi, der er vigtige for virksomheder og organisationer. Den vigtigste er, at kulturinstitutionen igennem hele sin kommunikation skaber en identitet, der er troværdig, og det er altså ikke nok blot at sige, at man har en værdi, da dette blot kan være tomme ord. Det er vigtigt, at man *har* værdi (Jørgensen, 2007: 367). Dette synes at kunne betegne en generel forståelse, da vi ser flere steder, at dette opfattes som en vigtighed. Jørgensen bidrager yderligere til denne forståelse med, at det er vigtigt at huske på, at opfattelsen af en organisations værdier er en mental konstruktion, en gennemtænkt følelse. Værdier er noget, der forstås sammen med vores tidligere erfaringer og normer, og derfor kan individet godt gå med på disse værdier, og altså acceptere dem, uden at have fuld forståelse for dem (Jørgensen, 2007: 367). Jørgensens forståelse af værdi i en organisation kan kobles til forståelsen af vigtigheden i at være legitim.

Det kan dertil påpeges, at legitimitet er vigtigt for organisationen i henhold til egne medarbejdere og det interne samspil (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Her handler det om, at kunne motivere sine medarbejdere til at finde virksomheden troværdig, for at de på den måde vil agere som de bedst mulige fortalere og

repræsentanter for virksomheden. Dette skriver sig ind det kommende afsnit, hvor vi har valgt at se nærmere på storytelling, og hvordan storytelling er et kommunikativt greb til at skabe et godt image for en virksomhed, brand eller kulturinstitution. Ligeledes handler det her om at fremstå på bedst mulige vis, så ens stakeholders har tiltro til virksomheden og dens produkter.

3.3 Storytelling

For at bevare sin legitimitet i en verden af forandring inden for kulturinstitutioner er der diverse kommunikative metoder, som en organisation kan tage i brug. Vi ønsker i forbindelse med dette at undersøge storytelling og kommunikativ narrativitet som værktøj til at forene intern og ekstern kommunikation og dermed bevare legitimiteten hos en organisation.

Storytelling i sig selv har eksisteret for evigt, og er i bund og grund blot den handling at fortælle historier, men over de seneste år er der opstået en interesse for storytelling og narrativitet i organisationsverdenen og inden for kommunikation. Det bliver i dag benyttet som kommunikationsteori (Soule & Wilson, 2002: 1).

Som ovennævnt er opfattelsen af en organisations værdi en mental konstruktion, der er baseret på følelser omkring den viden, som stakeholders har om organisationen. Dette er en essentiel grundsten i teori om storytelling, da der benyttes følelsesskabende fortællinger baseret på en organisations normer og værdier, missioner og visioner til at skabe en følelse for organisationen hos de vigtigste stakeholders.

Storytelling som greb har den egenskab, at det kan transcendere over alder, kultur og køn (Gill, 2011: 25), og kan dermed bruges i mange forskellige sammenhænge. Storytelling i kommunikationsverdenen bliver også kaldt for virksomheds-storytelling, og er processen, hvori en besked bliver kreeret med målet om at skabe et nyt synspunkt, holdning eller opførsel ved at skabe et narrativ omkring individer, organisationer, visioner og lignende (Gill, 2011: 25). Ideen om at historier kan ændre opfattelser og repræsentationer, går tilbage til Howard Gardner, som mener, at ledere har to hovedvåben til at ændre repræsentationer, dette er historier og embodiment (Gardner, 1999: 23). Gennem kraftfulde narrativer, der

omhandler hvem man er, hvad ens udfordringer er, og hvem de gerne vil være og en embodiment af disse, kan eksisterende perceptioner ændres. Embodiement i denne forstand skal forstås som, at man er nødt til at leve og embodie den historie, man fortæller. Hvis det man siger, og det man gør, ikke stemmer overens, vil ens historie ikke være troværdig, og legitimitet og troværdighed er netop vigtigt for at ændre perceptioner (Gardner, 1999: 23).

I feltet for storytelling som kommunikationsværktøj findes der et relativt stort antal teoretikere, der mener, at narrativitet og storytelling er et værdifuldt værktøj. Storytelling er også en strategi til at skabe samhørighed i organisationer, og en kernefortælling er vigtig at have. Fog, Budtz og Munch beskriver med følgende citat vigtigheden af kernefortællingen:

“Kernefortællingen aktiverer og synliggør virksomhedskulturen i en autentisk historie, der giver mening og retning for hver enkelt medarbejder på tværs af funktionsområder, og som binder hele virksomhedens brand-kommunikation sammen” (Fog et al. 2013: 51).

Kernefortællingen er altså, hvad der binder image og identitet sammen, og er dermed vigtigt både i intern kommunikation og i ekstern kommunikation. Fog et al. beskriver det som elementet, der samstemmer organisationens identitet og det image omverdenen har af organisationen (Fog et al., 2013: 79). For at have en stærk kernefortælling må organisationerne undersøge, hvordan deres identitet og image er relateret til hinanden, da det er vigtigt, at virksomhedens selvopfattelse ikke afviger for meget fra omverdenens billede af virksomheden (Fog et al., 2013: 79-80).

3.3.1 Organisationsomdømme og storytelling

Som beskrevet i ovennævnte afsnit påvirker det organisationen meget, hvordan der bliver talt og fortalt om organisationen. Storytelling er dermed en metode, der kan have en stor indvirkning på en organisations omdømme (Dowling 2006: 83). Et essentielt element i virksomhedsmæssig narrativ kommunikation er at kunne forklare en organisations handlinger relateret til deres mission og vision. På denne måde

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

skabes et følelsesmæssigt bånd til stakeholders, der ønsker at være med til at støtte organisationen (Dowling 2006: 83). Dertil kan stakeholders vurdere, om de føler, at de kan stole på, eller ikke kan stole på den givne organisation. Storytelling appellerer dermed til stakeholders emotionelle side (Dowling 2006: 83). Vi antager at mission, vision og organisationens morale, vil vægte mere og være mere tiltalende, end hvis organisationen blot fremviser tal og statistikker.

Dowling lægger vægt på stakeholders, både interne og eksterne. Han formidler syv narrativer rettet mod diverse stakeholders. Disse bør tilpasses og indeholde organisationens mission og gode intentioner. Dowling forklarer, at intern kommunikation er vigtigt, da dette er, hvad der går ind og engagerer de ansatte. Dette leder til, at de ansatte ønsker at støtte organisationens mission og vision, og det styrker organisationens eksterne omdømme. Derudover bruges kommunikationen i en organisation til at forklare og eventuelt forsvare de handlinger og beslutninger, som organisationen tager (Dowling, 2006: 83).

Disse narrativer kan ligeledes være en måde at gå i dialog med sine stakeholders på, og med det marked som den pågældende organisation er en del af (Fog et al., 2013: 11). Men dette bør først gøres, når der er sammenhæng mellem organisationens identitet og image, hvilket kan relateres tilbage til Gardner, der siger, at ens historier skal embodies. Ifølge Fog et al. er det essentielt, at der er en god balance mellem virksomhedens image og identitet, da der ellers vil komme, hvad de kalder et image gap (Fog et al., 2013: 79).

Flere former for storytelling er baseret på at skabe troværdighed, hvilket er essentielt i overgangsfaser hos en organisation. Gill definerer organisationelle ændringer som: "Organisational change occurs when a company makes a transition from a current state of operation to a future state of operation" (Gill, 2011: 24). Gill argumenterer ligeledes for, at en leder i en sådan ændring, om den er frivillig eller ej, har en stor opgave i at skabe en vision for den kommende ændring og for at kommunikere denne ændring ud til de ansatte (Gill, 2011: 24).

3.3.2 Organisationens identitet

Vi kan igennem vores litteraturreview se, at det er tydeligt, at der er en stor enighed i, at der skal være et stærkt samspil mellem identitet, intern og ekstern kommunikation, image og stakeholders. Da kulturinstitutioner ofte arbejder med mission og vision, har vi ligeledes undersøgt, hvor dette bliver diskuteret i litteraturen. Derfor kan Hatch og Schultzs "The VCI Model" nævnes som en model, der kan hjælpe med at se samspillet mellem identitet, vision, kultur og image hos en organisation (Hatch & Schultz, 2009: 121). Modellen viser, hvordan organisations identitet er kernen. Det der omkranser organisationens identitet, er organisationskulturen, stakeholders opfattelse af organisationen og organisationens strategiske vision. Dermed er organisationens største branding opgave at finde den korrekte balance mellem disse tre (Hatch & Schultz, 2009: 120). Hatch og Schultz tager dermed, hvad vi har snakket om før, organisationens image og selve organisationens egen kultur og tilføjer det tredje element: Vision. Visionen bliver bragt ind, da Hatch og Schultz mener, at hvis organisationen reelt vil have en betydning i dens felt, så er organisationen nødt til at have sin vision inkorporeret i organisationens identitet (Hatch & Schultz, 2009: 121). Guldbrandsen og Just påpeger ydermere, at det ikke er selve visionen, kulturen og image, der skaber en organisation, men det er forholdet mellem disse (Guldbrandsen & Just, 2016: 263).

3.4 Publikumsudvikling

Feltet vi nu vil tage fat i, handler om publikumsudvikling. Feltet omhandler ikke kun publikum, besøgende, gæster, og hvad kulturinstitutionernes målgrupper ellers kaldes, men er et begreb, der bliver brugt inden for kulturpolitik og til at håndtere kulturel deltagelse (Lindelof, 2014: 69). Mere specifikt benyttes det til at adressere dilemmaer hos offentlige kunstinstitutioner (Lindelof, 2014: 69). Publikumsudvikling har stor forankring i deltagelse, og ifølge Lindelof er publikumsudvikling "[...]et eksempel på, hvordan deltagelse er et omdrejningspunkt i samtidens diskurs om kunst og kultur." (Lindelof, 2014: 72).

Schmidt, Strandvad, Lindelof, Samson og Bolt beskriver at samfundets nuværende forventning og ønske om, at der forekommer inklusion, stimulering og inddragelse, er blevet et organisatorisk omdrejningspunkt. Dette påvirker ikke blot kulturinstitutioners iscenesættelse af sig selv, men påvirker ligeledes kulturens kommunikationsformer (Schmidt et al., 2014: 5).

Som ovennævnt oplever vi, at der er sket et skift fra dannelse til deltagelse i kulturinstitutionerne, og dette støtter Brown og Novak-Leonard med konklusionen om, at vi er ved at gå fra en "sit-back-and-be-told culture" til en "making-and-doing culture" (Brown & Novak-Leonard, 2011: 4).

Brown og Novak-Leonard præsenterer deres model "The Audience Involvement Spectrum", hvor en skala over graden af publikumsdeltagelse præsenteres. Skalaen går fra *spectating*, altså observere, som er den klassiske handling ved klassisk kunst, til *audience-as-artist*, altså *publikum-som-kunstner*, og her er grænsen mellem kunst og publikum udvisket, og publikum har en dominerende betydning i kunstværket. Modellen viser forskellige grader af deltagelse fra publikum, og går fra ingen deltagelse til total deltagelse gennem disse fem trin (Brown & Novak-Leonard, 2011: 5).

En anden interessant tilgang til publikumsudvikling og systematisering af selvsamme er Kawashima, der har inddelt publikumsudviklingsinitiativer i fire kategorier, præsenteret i modellen "The Different Types of Audience Development". Hun har inddelt dem i følgende: *udvidet markedsføring*, *smagskultivering*, *publikumsuddannelse* og *outreach* (Kawashima, 2006: 57). Udvidet markedsføring henvender sig til de individer, der er potentielle publikummer, hvor kulturinstitutionen ikke er fremmed, men hvor dette publikum ikke har haft muligheden for at deltage i disse kulturelle tilbud endnu. Smagskultivering er til eksisterende museumsgængere, der kender til institutionen, og er tilbud, hvor deres allerede positive syn bliver åbnet for andre former og genrer for kunst. Publikumsuddannelse er ligeledes for eksisterende museumsgængere, men har fokus på at udvide deres museumsoplevelse ved for eksempel at tilbyde uddybende information om et bestemt kunstværk eller genre. Til sidst har vi outreach, der er projekter, der oftest

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

tager kunsten ud af dens almene rammer, og dermed kan tilbyde den til ikke-brugere af museet (Kawashima, 2006: 57).

Det er dermed tydeligt, at der er mange forskellige tilgange til, hvordan kulturinstitutioner kan udvikle sit publikum, og dermed hvordan de kan bruge kulturelle tilbud på forskellige måder. Der er mulighed for at holde sig inden for institutionens grænser, men det er også muligt at bryde disse grænser. Dette kan dog være risikabelt og Lindelof stiller et interessant spørgsmål relateret til dette, hun spørger om;

“Hvad sker der, når institutionen afviger fra organisatoriske, tekniske og æstetiske forestillinger om kunstnerisk kvalitet, som er herskende inden for de respektive institutioner og genrer?” (Lindelof, 2014: 78).

Når en kulturinstitution tager fat i nye tiltag, udfordrer de ofte de gamle klassiske tiltag. Dermed udfordrer de organisationens egen institutionelle praksis og ifølge Lindelof dermed “[...] anerkender, at publikumsudvikling grundlæggende også handler om institutionsudvikling” (Lindelof, 2014: 78). Hun mener ligeledes, at publikumsudvikling kan ses som en “[...]kulturpolitisk respons på store samfundsmæssige forandringsprocesser” (Lindelof, 2014: 83).

Simon, forfatter af “The Participatory Museum”, starter sin bog med at konstatere, at museer ikke bliver besøgt så aktivt som de tidligere gjorde, da de potentielle museumsgæster nu søger deres underholdning andetsteds (Simon, 2010: i). Hun stiller derefter et vigtigt spørgsmål: ”How can cultural institutions reconnect with the public and demonstrate their value and relevance in contemporary life?” (Simon, 2010: i). Dette er, hvad hun svarer på igennem sin bog. Hun argumenterer for, at man som kulturinstitution skal invitere publikum til aktivt at deltage i museumsoplevelsen, og ikke blot være passive beskuere. Simon bringer begrebet participatory museum frem, og definerer dette som et sted, hvor besøgende kan skabe, dele, og forbinde med hinanden gennem forskelligt indhold (Simon, 2010: ii).

Hendes korte svar på dette er, at man som kulturinstitution er nødt til at invitere publikum til aktivt at deltage i oplevelsen af at være på museum, i stedet for

at være en passiv forbruger. Dette skyldes, at vi som individer i dag er blevet vant til underholdningsbaserede oplevelser (Simon, 2010: ii).

Simon dækker dermed en interessant del af feltet, hvori det bliver tydeliggjort, at der er mange former for deltagelse (Simon, 2010: 188), og at kulturinstitutioner kan bruge deltagelse som et bredt begreb for at følge med tiden, samfundet og den deltagelseskultur, vi har i dag (Simon, 2010: i-ii).

Simon argumenterer for, at forskellen mellem *traditional design* og *participatory design* ligger i, hvordan informationen flyder mellem kulturinstitutionen og dens publikum. Ved *traditional design* flyder informationen én vej, der er altså én-vejs kommunikation fra kulturinstitutionen ud til publikum (Simon, 2010: 2). I et *participatory design* flyder informationen begge veje, og der er kommunikationen mellem kulturinstitutionen og publikum som en dialog. Kulturinstitutionen ses her som en platform, der tilbyder forskellige samskabte oplevelser (Simon, 2010: 2). Simon omfavner også, at det ikke nødvendigvis er alle, der har trangen til at være deltagende besøger (Simon, 2010: 4), og at der dermed også stadig er nogle, der holder af den klassiske kunst. At være et *participatory museum* er dermed et greb til at omfavne forandring, men ej at glemme andre publikummer (Simon, 2010: 5).

3.5 Sammenfatning af litteraturreview

Igennem vores afdækning af feltet, der danner ramme for vores problemformulering, ser vi mange forskellige teorier, der kredser om det samme emne, men som belyser det på forskellige måder. Det er tydeligt i alle de præsenterede teorier, at det er vigtigt at fremstå legitim og troværdig. Det er ligeledes tydeligt, at der er mange teoretikere, der mener, at storytelling og narrativ kommunikation er et stærkt værktøj, der kan skabe en god relation til stakeholders og et godt omdømme udadtil. Vi har valgt at arbejde videre med de teorier, vi mener, harmonerer bedst sammen ud fra de centrale emner, vi arbejder med. Det vil sige legitimitet, storytelling og publikumsudvikling.

4. Det empiriske arbejde og metodiske overvejelser

For at undersøge feltet har vi gjort os overvejelser omkring, hvordan dette bedst kunne gøres. Vi har set fordele og ulemper ved at vælge forskellige typer af kulturinstitutioner, og det er derfor en selvsagt følge, at vores analyse er et resultat af de valg, vi har valgt at tage. Vi har fra start valgt at beskæftige os med kunstmuseer, fordi vi mente, at vi kunne skabe et tydeligere resultat og mere generaliserbar viden ved at undersøge kulturinstitutioner inden for samme felt. Derfra har vores overvejelser gået på, hvilke kunstmuseer vi ønskede at undersøge og hvordan. Gennem vores empiriske arbejde har vi fået indsigt i seks af Danmarks kunstmuseer, hvilket er SMK, ARKEN, Louisiana, Museet for Samtidskunst, Kunsten og ARoS. De seks valgte museer er alle placeret forskellige steder i Danmark, både provins og storby, og de differentierer yderligere i størrelse fra nogle af Danmarks største museer til nogle af de mindste.

For at kunne undersøge de udvalgte kulturinstitutioner har vi foretaget en række interviews med medarbejdere derfra. Udover vores interviews har vi foretaget en dokumentanalyse af de respektive museers årsrapporter og strategier i en periode på omkring 10 år. Da det er forskelligt fra museum til museum, hvor stor en del af deres dokumenter og årsrapporter de har tilgængelig, varierer de undersøgte perioder lidt. Vi har derudover foretaget en række søgninger på museernes hjemmesider for at skabe os et bedre overblik over, hvordan museerne har ændret sig, og hvordan de ser og portrætterer sig selv i dag.

Vores interviews har givet os en forståelse for de respektive kunstmuseers egne perspektiver på forandringen samt deres syn på publikumsdeltagelse, samarbejde med staten og deres interne og eksterne kommunikation generelt. Interviewene blev lydoptaget og derefter transskriberet. Vi har så vidt muligt udvalgt de medarbejdere, som arbejder med oprettelse og formidling af udstillinger, kunst og arrangementer. Vores interviews er blevet foretaget gennem personligt fremmøde, gennem telefoninterview og et enkelt over skift. Dette er udført på denne måde grundet praktiske omstændigheder. På trods af at empirien ikke er indsamlet under samme vilkår, mener vi, at de i deres udfald alle vil være brugbare. Alle vores

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

interviews er ekspertinterviews, og vi har dermed en antagelse om, at vores informanter ikke har været påvirket af de omkringliggende forhold i så høj grad, som det i andre situationer ville kunne opleves. Dog er det relevant at have for øje, at informanterne kan have en tendens til at tale på vegne af organisationen eller at fortie pointer, som taler imod organisationen.

Vi har valgt at foretage semistrukturerede interviews, hvor vi, som interviewer, har styret samtalen, men samtidig givet plads til at forfølge interessante retninger løbende (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 38). Dette har vi gjort ved at følge vores udarbejdede interviewguide og derimellem også spurgt ind til ting, den interviewede sagde i samtalen og forfulgt disse, hvis vi fandt nogle af deres udsagn interessante. På denne måde kan vi udforske informantens udsagn, men samtidig være fokuseret på undersøgelsens formål (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 41). Vi har brugt samme interviewguide til alle interviews, men har tilpasset nogle af spørgsmålene til informanternes stillinger.

I vores interviews har vi især haft fokus på, hvad informantens personlige mening var med den baggrundsviden, de har. Her har vi været interesserede i at spørge ind til, om de oplever, at der er sket en forandring inden for kulturinstitutioner, hvordan den i så fald påvirker dem i deres daglige arbejde, og hvordan det er blevet håndteret i organisationerne.

Feltarbejdet skal gøre os klogere på, hvad der foregår mellem samfundets individer og det samfund, de lever i baseret på fortællinger, erfaringer og forestillinger samt de konkrete kendsgerninger (Hastrup, 2015: 55). Det vil til hver en tid være unikke situationer, der studeres, og vi får dermed et indblik i øjeblikssituationer og tanker (Hastrup, 2015: 57). Vi forsøger dermed at forstå, hvad der gør sig gældende i de konkrete situationer, vi undersøger i vores feltarbejde, for at kunne bruge disse forståelser til at undersøge vores problemstilling og arbejde med den derfra. Da vores forståelse af problemstillingen arbejder ud fra den socialkonstruktivistiske videnskabsteoretiske retning, betyder det endmere, at vi forsøger at danne os et overblik over, hvordan feltet udformer sig, ud fra hvad vi ser, hører og forstår igennem vores feltarbejde. De individer vi interviewer, har vi bedt om at fortælle om

deres oplevelse, ud fra hvordan de personligt oplever ændringen. Det er dermed deres egne sandheder.

I det følgende afsnit ønsker vi at præsentere vores informanter for at give indsigt i deres arbejde og deres udgangspunkt med henblik på, at dette vil være brugbart senere i vores analyse.

4.1 Præsentation af informanter

Lise Korsgaard – Vicedirektør og Kommunikationschef – SMK

Lise er vicedirektør og kommunikationschef. Hun er med i bestyrelsen, og er derfor involveret i skabelsen af museets strategier. Hun har derfor kunne kaste lys over nogle af de organisatoriske strategier og funktioner. Interviewet er foretaget som et telefoninterview (Bilag 1).

Daniel Smith Nielsen – Oplevelsesproducent – SMK

Daniel har arbejdet hos SMK i otte år, og har derfor et indblik i, hvordan organisationen fungerer, og hvordan den har ændret sig gennem tiden. Daniel er blandt andet med til at arrangere SMK Fridays. Interviewet er foretaget som et personligt interview (Bilag 2).

Christina Jozefa Jensen – Projektleder SMK Open – SMK

Christina er projektleder på SMK Open, SMK's nye tiltag, der er under udvikling, hvor de vil digitalisere en lang række værker. Christina har arbejdet hos SMK i tre år, og er med i den nyeste del af den udvikling, de lader til at være i gang med. Interviewet er foretaget som et personligt interview (Bilag 3).

Mille Steffen-Nielsen – Digital kom.- og marketings manager – ARKEN

Mille er digital kommunikation- og marketing manager på ARKEN, hvor hun har været ansat siden 2018. Hun kommer fra en tidligere stilling som kommunikationsansvarlig på Kunstmuseet Ordrupgaard. Interviewet er foretaget som skriftligt interview (Bilag 4).

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Dea Antonsen – Museumsinspektør – ARKEN

Dea er museumsinspektør på ARKEN, og har været ansat i to år. Gennem hendes arbejde er hun med til at udvikle og præsentere de forskellige udstillinger. Interviewet er foretaget som et telefoninterview (Bilag 5).

Gunnar Munksgaard – Kunstformidler – ARKEN

Gunnar er kunstformidler på ARKEN, og har været ansat siden 2008. Hans stilling er beskrevet som "Kunstformidler - outreach & community building". Han er især beskæftiget med kontakten til børne- og ungeinstitutioner og er brobygger mellem dem og ARKEN. Interviewet er foretaget som et personligt interview (Bilag 6).

Lars Ulrich Hansen – Kommunikationschef – Kunsten

Lars Ulrich er kommunikationschef på Kunsten, og har været ansat siden 2005, hvor han har haft forskellige stillinger hos kunstmuseet. Han arbejder med de klassiske kommunikationsopgaver som markedsføring, presse og sociale medier. Derudover er han med til at udvikle Kunstens forskellige formater, og har derfor været med inde over museets udvikling gennem de sidste femten år. Interviewet er foregået som et telefoninterview (Bilag 7).

Birgitte Kirkhoff Eriksen – Museumsdirektør – Museet for Samtidskunst

Birgitte er direktør for Museet for Samtidskunst i Roskilde, og har været i denne stilling i fire og et halvt år. Hun har yderligere arbejdet mange år i branchen, og har blandt andet arbejdet for Sorø Kunstmuseum og ARKEN, og har dermed en bred erfaring inden for museumsverdenen. Interviewet er foretaget som et telefoninterview (Bilag 8).

Frederikke Rahbek Juncker – Marketing og kommunikationsmedarbejder – Louisiana

Frederikke har de sidste fire år arbejdet som kommunikationsmedarbejder på Louisiana. Hun sidder til dagligt med kommunikationsopgaver, og er yderligere med

til at udvikle arrangementer samt at udføre samarbejder med andre museer.

Interviewet er foretaget som et telefoninterview (Bilag 9).

Marianne Grymer Bargeman – Formidlingschef – ARoS

Marianne har været i museumsverden i tyve år, og har derfor en forståelse for den udvikling, der er sket. Hun påtaler denne, samt hvordan hun har arbejdet med nye initiativer på ARoS, og hvordan disse er blevet taget i mod. Interviewet er foretaget som et telefoninterview (Bilag 10).

4.2 Præsentation af kulturinstitutioner

Alle de seks udvalgte kunstmuseer er statsanerkendte kulturinstitutioner (Slks.dk, 2). Fælles for alle statsanerkendte museer er, at de ifølge museumsloven er forpligtet til: Indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling (Slks.dk, 5). Derudover har de statsanerkendte museer pligt til, at:

“... i et lokalt, nationalt og globalt perspektiv 1) aktualisere viden om kultur- og naturarv og gøre denne tilgængelig og vedkommende, 2) udvikle anvendelse og betydning af kultur- og naturarv for borgere og samfund samt 3) sikre kultur- og naturarv for fremtidens anvendelse.” (Slks.dk, 5).

Yderligere kan det pointeres, at vi har udvalgt Statens Museum for Kunst som et af de kunstmuseer, vi ønsker at undersøge. SMK er et af de tre hovedmuseer i Danmark, og er dermed et statsligt museum (Slks.dk, 3). SMK er hovedmuseet for billedkunst, og skal belyse dansk og udenlandsk billedkunst (Slks.dk, 3). De har derfor flere krav at overholde end de statsanerkendte museer, hvilket er relevant at have in mente. SMK har yderligere en forpligtigelse til at bevare, formidle og tilgængeliggøre den danske kulturarv (Smk.dk, 5).

Som en del af vores empiriindsamling har vi valgt at foretage en dokumentanalyse, som præsenteres i dette afsnit. Vi har udvalgt seks danske kulturinstitutioner, som vi ønsker at undersøge gennem dette speciale, hvorfor vi finder det relevant at skabe et overblik over de respektive kulturinstitutioner. Vi har

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

dermed skitseret de grundlæggende informationer om hvert museum, hvilket bliver præsenteret nedenfor. Yderligere har vi nærlæst de undersøgte museers årsberetninger. Dette har vi gjort, da vi på den måde ønsker at undersøge, om vi kan se igennem disse, at der er sket denne forandring, som vi undersøger i specialet. Vi har derfor læst årsberetninger, der daterer sig ca. ti år tilbage og frem til i dag. Da nogle af museerne ikke har alle deres årsberetninger tilgængelige på deres hjemmeside, vil dette være differentieret.

Kunsten Museum of Modern Art

Kunsten i Aalborg er et kunstmuseum for moderne kunst og kreative oplevelser. Kunsten er et statsanerkendt museum med Aalborg Kommune som sin hovedtilskudsyder. Museumsbygningen er fra 1972 (Kunsten.dk, 1), og udover hovedbygningen hører der sig en stor skulpturpark med, som også bruges til arrangementer (Kunsten.dk, 2).

Vi ønsker at undersøge Kunstens udvikling som kulturinstitution, og vi har derfor valgt at se på deres årsberetninger, som ligger tilgængelige på deres hjemmeside. Her ligger årsberetninger fra 2011 og frem til 2017 (Kunsten.dk, 3). Her kan der læses i årsberetningen fra 2011, at der under deres vision er fokus på, at de ønsker at være et af landets førende museer, at de ønsker at præsentere kunst i interessante rammer for deres publikum, og at de skal være et bindeled i samfundet. Ligeledes tager de i 2011 nye nøgleord til sig, som er oplevelse, åbenhed og kvalitet. I 2011 er det årlige besøgstal på 56.824 (Kunsten.dk, 4). Herefter går besøgstallene støt opad de næste to år, og stiger med omkring 20.000 gæster årligt. Yderligere viser en brugerundersøgelse fra 2012, at 33% af deres publikum er under 29 år, hvilket er relativt meget (Kunsten.dk, 6).

Den 1. juni 2014 lukker museet frem til 22. januar 2016. Museet står over for en gennemgående reovering, og museet vælger at rykke ud af vante omgivelser og afprøve nye metoder. Det betyder, at de i løbet af disse to år blandt andet opstiller Kunsten To Go på Aalborg banegård, hvor udstillinger og arrangementer tager en anderledes form end sædvanligt (Kunsten.dk, 8).

Kunsten To Go vinder sølvprisen under kategorien "International Design Communication Awards" for Best Branding Campaign. Initiativets formål er at rykke

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

kunsten ud i byrummet og komme tættere på dens publikum i forbindelse med at museet lukkede deres fysiske lokaler under reovering (Agendacom.com).

Yderligere engagerer Kunsten sig på forskellige musikfestivaler, folkemødet, i lokalsamfundet med mere i denne periode. De laver et samarbejde med DR K, "Kunsten rykker ind", et tv-program, hvor tre danske hjem blev omdannet til et kunstmuseum i en weekend (Kunsten.dk, 7, 8).

I 2016 åbner huset op igen, og i dette år lander deres besøgstal på 118.00 besøgende. De beskriver selv, hvordan denne periode har lært dem om nye muligheder, det at tænke ud af boksen, lære ens publikum bedre at kende og tænke kunst på nye måder, hvilket derfra af bliver inkorporeret i alle deres strategier og tiltag som en ny retning for museet. Deres initiativer kan i den grad også ses på besøgstallene i 2016 (Kunsten.dk, 9).

I 2017 skaber Kunsten deres nye vision, som et resultat af denne transformation de har gennemgået og dermed for at tilpasse visionen bedre dertil. Det lyder således: "Vi vil bevæge mennesker med kunst som forandrende kraft", og denne vision er stadig den de arbejder ud fra den dag i dag. De har i dag fokus på eksporterende, meningsskabende for publikum, at skabe rum for møder, hvor alle kan deltage, lære, opleve og være. Besøgstallet i 2017 endte på 95.855 (Kunsten.dk, 10).

ARKEN Museum for Moderne Kunst

ARKEN er et museum for moderne kunst og indeholder store samlinger af samtidskunst lavet primært efter 1990. ARKEN har hovedsageligt kunst, der omhandler menneskets eksistens samt kunst, der arbejder med kunstbegrebet selv gennem nye former og materialer (Arken.dk, 1). ARKEN er et af Danmarks nyeste kunstmuseer, og blev indviet den 15. marts 1996. Selve museets arkitektur ligner næsten kunst i sig selv, og er designet af arkitekt Søren Robert Lund. Museet er formet som skroget på et skib, er stort og rå, og ligger smukt ved Køge Bugt kysten (Arken.dk,1). Vi vil se nærmere på, hvordan ARKEN har ændret sig gennem de sidste år, og kan på deres hjemmeside finde årsberetninger helt fra 1999 til 2017. Vi har her valgt at fokusere på ARKENs årsrapporter fra 2010 og fra 2017. En af de mest påfaldende ting, er, at deres mission og vision på disse syv år stort set ikke har

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

ændret sig.

Visionen i 2010 lyder som følger: "Et besøg på ARKEN skal sætte et nyt perspektiv på den besøgendes tilværelse og gøre den enkelte klogere på sig selv og dermed på livet" (Arken.dk, 2). Visionen i 2017 lyder meget lig den ovennævnte: "Et besøg på ARKEN skal sætte et nyt perspektiv på den besøgendes virkelighed, således at den enkelte bliver klogere på sig selv og dermed på livet" (Arken.dk, 3). Visionen lyder ens fra 2010-2016, det er derfor interessant, hvorfor de i 2017 har besluttet sig at ændre det fra "den besøgendes tilværelse" til "Den besøgendes virkelighed".

ARKENs mission i 2010 og 2017 er den samme. Denne mission har stor vægt på den publikum og publikums oplevelse og ikke så meget på kunsten. Dette finder vi interessant, og vi formoder, at det kommer sig af, at ARKEN er et museum for moderne kunst, og indeholder store samlinger af samtidskunst med menneskets eksistens i fokus, samt udfordrer kunstbegrebet selv. Vi kan dermed se ARKEN som et museum med meget kunst, der kan interageres med på den ene eller den anden måde, og publikum bliver dermed til den deltagende person.

Det første der står i deres mission, er, at; "ARKEN skal være et internationalt museum, med en stærk regional forankring" (Arken.dk, 3) og at "ARKEN skal præsentere den ypperste danske og internationale kunst" (Arken.dk, 3). Det er dermed tydeligt, at det ikke blot er et museum med national vigtighed men ligeledes med international vigtighed. Derudover er det et fremtrædende punkt i deres vision, at ARKEN skal være med til at danne, udvikle og påvirke samfundets borgere. De sammenligner kunstmuseer med skoler og universiteter i forbindelse med måden, hvorpå der skal formidles tolkninger af tilværelsen gennem kunst, og de nævner, at ARKEN ligeledes skal være med til at stimulere samfundets borgere, da de mener, at dette er en selvfølge som museum (Arken.dk, 3). Igennem ARKENs årsrapporter i disse år kan vi se, at der udvikles nye samarbejdsaftaler og at der bliver lavet en del outreach. Det er tydeligt, at de hele tiden arbejder imod at få nye partnerskaber og på at være en stor del af skoletjenesten og de unges dannelse og læring. Deres besøgstal er steget betydeligt siden 2010. I 2010 lå det på 119.525 (Arken.dk, 2) hvorimod det i 2017 endte på 347.000 besøgende (Arken.dk, 3).

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Statens Museum for Kunst

Statens Museum for Kunst er Danmarks officielle nationalgalleri og udviklingen af museet dateres helt tilbage til 1500-tallet, da kongerne her begyndte at skabe deres egen kunstsamling. Museet stod færdigt i 1896, og herefter er det blevet udvidet yderligere. Museet indeholder mange forskellige former for kunst, alt fra renæssancekunst til moderne kunst, og er særligt kendt for sin samling af dansk guldalderkunst (Parkmuseerne.dk). SMK har til opgave at bevare og huse en meget stor samling af dansk billedkunst, og deres samling består derfor af 260.000 værker, hvoraf det kun er omkring 2-4% der er udstillet på nuværende tidspunkt (Bilag 2, spg. 10: 6). Deres besøgstal har ændret sig meget gennem tiden, det kan ses at deres besøgstal i år 2010 lå på 400.000 (Smk.dk, 3), og i 2017 var det faldet til 335.000 (Smk.dk, 1). SMK er et museum, der har ændret sig gennem tiden, og dette ses ligeledes i deres mission og vision. Vi har set nærmere på SMK's rammeaftaler fra henholdsvis 2010-2013 og 2018-2021, disse rammeaftaler er tilsvarende til, hvad de andre museer kalder årsberetninger. Tilbage i 2010 lød missionen for SMK som følgende:

“Statens Museum for Kunst er Danmarks hovedmuseum for billedkunst. Museet har til opgave at belyse den danske og den udenlandske billedkunst, fortrinsvis fra den vestlige kulturkreds efter år 1300.” (Smk.dk, 3).

Denne mission har hovedfokus på selve kunsten og det at være hovedmuseum for billedkunst i Danmark. I rammeaftalen 2018-2021 lyder missionen som følger:

“Som Danmarks nationalgalleri og hovedmuseum for billedkunst arbejder SMK med forskning, bevaring og formidling. Med udgangspunkt i landets største og ældste kunstsamling stimulerer SMK til brug af billedkunsten i alle dens former og styrker et kreativt og reflekterende samfund, der værdsætter sin historie og anerkender forskellighed” (Smk.dk, 5).

I den nyeste mission ses der en anden fokus, her bliver samfundet og dets borgere inddraget yderligere. I denne rammeaftale kommer formidlingen dermed i forgrunden

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

for forskningen og bevaringen. Ikke at deres forskning og bevaring ikke er et vigtigt punkt, det er det tydeligvis, men der bliver nu lagt mere vægt på formidlingen. Dette skift sker allerede i 2014, da deres mission her omfavner “[...]kunsten i centrum for at styrke et kreativt og reflektere samfund[...]” (Smk.dk, 4)

I visionen for 2010-2013 bliver det forklaret, at SMK skal opstille “[...]engagerede og engagerende mål og er nytænkende og innovativt i tolkningen af museumsfunktionen[...]” (Smk.dk, 3). SMK skriver i rammeaftalen for 2010-2013, at de vil sammenligne sig selv med andre museer og deres strategier, og derudover vil de gerne være seværdige men bryde rammer, overraske og give det klassiske kant. De skriver, at:

“museet skal være et altid åbent forum for aktuel debat om billedkunst, kunsthistorie og kunstnere. Samtidig skabes sociale rammer, der understøtter det visuelle kunstneriske rum” (Smk.dk, 3).

Et interessant skift kommer i deres vision for 2014-2017, hvor den lyder som følger: “Statens Museum for Kunst vil bidrage til at redefinere museet som institution i det 21. århundrede” (Smk.dk, 4). SMK er altså klar over, at de er nødt til at følge med samfundets bevægelse.

2018-2021 visionen har stor fokus på forbrugeren, museumsgæsten og formidlingen af kunsten - frem for selve kunsten. Visionen i rammeaftalen for 2018-2021 lyder som følger:

“Som en synlig samfundsaktør vil SMK bringe kunst og kunstneriske refleksioner ud til alle mennesker i Danmark og kunstinteresserede fra hele verden. Vi vil inspirere flere til at bruge museet og dets samlinger og udvikle museet i en levende og åben dialog med det samfund, vi er en del af” (Smk.dk, 5).

Der er ingen tvivl om, at deres vision har ændret sig meget, og dette kommer ligeledes til udtryk i deres strategi for 2018-2021, der er kaldt “SMK for alle”. Heri har de et stort fokus på at gøre SMK, og dens kunst, tilgængelig og vedkommende for alle (Smk.dk, 6).

ARoS - Aarhus Kunstmuseum

Aarhus Kunstmuseum kan dateres tilbage til 1859, og har haft tilhold i deres nuværende bygning siden år 2004 med navnet ARoS. Bygningen på de 20.700 kvm. gør museet til et af Nordeuropas største museer, og udfolder sig over 10 etager. ARoS beskriver, at de ønsker at blive et af verdens 10 mest væsentlige kunstmuseer, hvilket de vil gøre ved at tænke nyt og utraditionelt (Aros.dk, 1). Vi kigger tilbage igennem ARoS årsrapporten, og vi starter i år 2006. Her har museet et besøgstal på 372.922, og blev dermed Danmarks bedst besøgte kunstmuseum med entre betaling dette år (Aros.dk, 2). Dog går det drastisk ned af bakke derfra med et besøgstal på henholdsvis 231.888 i år 2007 (Aros.dk, 3) og 215.000 i år 2008 (Aros.dk, 4). Dette mærkes også økonomisk, og i 2008 har ARoS et underskud på 3,25 mio. kr. (Aros.dk, 4). Generelt kan det fremhæves, at ARoS er gode til at vurdere det foregående års udstillinger i forhold til deres resultater og erkende, hvis bestemte udstillinger ikke har været optimale, og ikke har fanget deres publikum.

De næste par år sker der lige så stille en fremgang for museet, der begynder at tænke i strategier, der kan forbedre deres indtjening og besøgstal. Dette munder ud i åbningen af Olafur Eliassons "Your rainbow panorama" som sidenhen er blevet det ikoniske kendetegn for ARoS, den regnbuefarvede øvre etage på bygningen, og som også bestod i et gevaldigt trækplaster for besøgstallet. Det betød, at der i 2011 var et overskud på 5,3 mio. kr. og et besøgstal på 523.422. Yderligere ses det tydeligt i årsrapporten, at de begynder at have fokus på at videreudvikle museet med mange nye initiativer og strategier (Aros.dk, 5). I 2013 bliver museet kåret som det andet mest besøgte kunstmuseum i Danmark kun overgået af Louisiana (Aros.dk, 6). I 2014 bliver der skiftet direktør til Erlend Høyersten, og her begynder der i særdeleshed at blive arbejdet med nye initiativer. I slut 2014 bliver "Visionsplanen 2020" vedtaget, og det er den, der stadig arbejdes ud fra i dag. ARoS har besluttet at pålægge sig fem forpligtelser, de skal være; game-changer, udvikling, faglig autoritet, kvalitetsorienteret og bæredygtig/grøn. Yderligere er et mål, at publikum skal opleve en positiv atmosfære på museet gennem; imødekommenhed, højt serviceniveau og professionalisme. De fysiske rammer skal være karakteriseret ved

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

at være; indbydende, publikumsvenlige og af høj kvalitet (Aros.dk, 7). I 2016 åbnede ARoS deres 1900 kvm. formidlingscenter ARoS Public, og lancerede samtidig tre digitale stationer, nye Studios, et åbent atelier, en salon, et kontorfællesskab og et auditorium (Aros.dk, 8). De tre digitale bokse er ret interessante. "Blikfangeren" registrer, hvor publikums øjne kigger hen, når de betragter et kunstværk. "Portrætmaskinen" scanner din krop, og sammenligner dele af din krop med kunstværker, hvor du derefter kan vælge dele ud af de pågældende værker og sammensætte et portræt af dig selv ud fra disse. "Kommentatorboksen" skal indtages af to personer, hvor de får tildelt spørgsmål, som skal åbne op for en dialog mellem dem om det stykke kunstværk, der bliver præsenteret for dem (Aros.dk, 9). Disse tiltag gør altså, at publikum kan opleve kunsten på en helt anden måde end tidligere, og samtidig kan ARoS bruge disse oplysninger til at optimere deres udstillinger og strategier ved at få et indblik i publikums oplevelse. I 2017 er ARoS tæt på 1.000.000 gæster, med 658.086 indløste billet. Deres strategier er blevet mere gennemsigtige og detaljeret beskrevet i deres årsrapporter med præcise tal og henvisninger. De kører i fuld fart mod deres 2020 visionsplan (Aros.dk, 10).

Louisiana Museum of Modern Art

Louisiana åbnede for første gang i 1958 med formålet om at være et museum for moderne dansk kunst, men skiftede efter et antal år til at være et internationalt museum, der huser både dansk og international moderne kunst (Louisiana.dk, 1). Louisiana har en stærk kontakt til det internationale kunst- og kulturmiljø, og dette har gjort, at de har kunne have mange store, internationale hovednavne. Stifteren af Louisiana Knud W. Jensen havde en stor vision om, at museet skulle favne alle, og at kunst ikke blot er for eliten.

Louisiana har fra begyndelsen været tiltænkt at være et kulturelt mødested og debathus, og som et led i dette indførte de aftenåbent i 2008 (Louisiana.dk, 1). I forbindelse med aftenåbningstiderne forefindes der gratis tilbud, som omfatter omvisninger, Louisiana Live samt Louisiana Lectures (Louisiana.dk, 2).

Louisiana præsenterer hverken på deres hjemmeside eller i deres årsrapporter en mission eller vision, eller i hvert fald ikke det de benævner ved disse

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

termer. Dog præsenterer de i årsrapporten det, der svarer til mission og vision. I årsrapporten for 2016 skriver de, at den bærende idé bag Louisiana er at give, i deres ord, “[...]mange mennesker kvalificerede og kvalificerende kulturelle oplevelser” (Louisiana.dk, 6). De skriver, at Louisiana er et kunstmuseum “[...]med inddragelse af litteratur og musik og med forskning og levende debat som hver sit perspektiv på kunstens udfordringer” (Louisiana.dk, 6). I årsberetningen for år 2017 bliver der tilføjet et interessant aspekt til den ovennævnte sætning, her tilføjes det at litteratur, musik, forskningen og den levende debat kan give hver sit perspektiv “[...]dels på kunsten, dels – og vigtigst – på det samfund, vi lever i” (Louisiana.dk, 7). Det er dermed ikke længere et perspektiv, der gives på kunstens udfordringer men på kunsten i sig selv, og her bliver samfundet tilføjet som stående over kunsten. I både årsberetningen for 2015, 2016 og 2017 er den sidste sætning i introduktionen hvad svarer til en mission:

“For så vidt det således lykkedes at tiltrække mange mennesker til et meget mangfoldigt program, der på ethvert punkt søger at realisere høj kvalitet og fastholde folks interesse for nye vinkler på den enkeltes tilværelse og på verden som sådan, er museets ambition indfriet.” (Louisiana.dk, 5, 6, 7)

Louisiana har altså, udover fokus på den moderne kunst, et stort fokus på at udfordre den enkeltes tilværelse og perspektiv på samfundet.

Det er interessant at se, at det først er i årsberetningen for år 2015, at Louisiana tilføjer denne form for mission og vision, den er ikke til stede i de forgangne årsrapporter. Hvad vi får i de forgangne rapporter, er et overblik over Louisianas økonomi, samt de udstillinger de har haft i løbet af årene. De giver ligeledes et overblik over, hvor stor en publikumstilstrømning de har haft. Louisiana er et hyppigt besøgt museum, og i 2013 kan de kalde sig landets mest besøgte museum (Louisiana.dk, 4). I 2010 havde Louisiana 557.903 besøgende (Louisiana.dk, 3), det stiger lidt og falder lidt i løbet af de næste par år og peaker i år 2015 (Louisiana.dk, 5) med et besøgstal på 724.580, og slutter i 2017 på 657.293 besøgende (Louisiana.dk, 7).

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Museet for Samtidskunst

Museet for Samtidskunst er Danmarks ældste museum for med udelukkende samtidskunst, og blev grundlagt i 1991 i Roskildes bymidte. De er en selvejede institution, men er støttet af både staten, Roskilde kommune samt af diverse private fonde. Museet arbejder med de nyeste udtryksformer inden for både dansk og international samtidskunst, dette omfatter de mange kunstformer, der har været med til at med til at forny opfattelsen af kunst. Museet for Samtidskunst har både udstillinger i deres egne lokaler, samt uden for deres base (Samtidskunst.dk, 1). I dag er deres vision baseret på, at de skal være nytænkende, fagligt kompetente, gode værter og ansvarlige. Den første sætning der står i deres vision er:

“Kunst er en vigtig kilde til refleksionen over vores fælles nu. I samspil med kunstnere, forskere og publikum producerer Museet for Samtidskunst ny viden og indsigter til en verden i forandring.” (Samtidskunst.dk, 2).

De ønsker altså at indgå i samspil med den omkringliggende verden, dette gør de blandt andet også ved gennem mange år at have haft forskellige samarbejder med flere forskellige institutioner og organisationer, såsom skolerne i Roskilde, Roskilde Universitet, Roskilde festival, Gimle og Roskilde sprogcenter (Samtidskunst.dk, 3). I 2008 blev museet udvidet, hvilket gav dem flere muligheder. I årsberetningen fra 2008 påpeger de, at de i teori kan have meget konkurrence fra storbyen, men at de ikke ser det som konkurrence, de vil gerne være anderledes (Samtidskunst.dk, 4).

“Vi skal netop *ikke* ligne eller gøre som de andre. Men derimod styrke vores egenart og særlige potentiale, finde inspiration og drivkraft i at samarbejde på kryds og tværs - og i at tænke lokalt og globalt på samme tid” (Samtidskunst.dk, 4). I 2009 får Museet for Samtidskunst en ny direktør efter 18 år (Samtidskunst.dk, 5), hvilken vi antager har åbnet op for nogle nye muligheder. Det er interessant, at de i 2010 også kommer med udtalelsen, i deres årsrapport, at de er blevet mere fokuserede på “ud af huset programmer” i løbet af året (Samtidskunst.dk, 6).

I 2012 sker der endnu et større skift hos Museet for Samtidskunst, da de beslutter at revidere deres vision for at præcisere museets indhold og udtryk. De gør dette gennem personale-seminarer og workshops, og får dermed inddraget hele staben. Af dette bliver to nye projekter affødt: “Museet i museet” og “Museet går i

byen” (Samtidskunst.dk, 7). “Museet i museet” går ud på at skabe imødekommende rammer for museet og dets formidling. De ønsker at invitere brugerne af museet til at benytte det til andet end kunstoplevelser. “Museet går i byen” er et udviklingsprojekt, hvor det ønskes at bruge museets og dets kunst nærmere byens beboere og arbejde med brugerinddragende projekter (Samtidskunst.dk, 7).

I 2013 starter et interessant borgerinddragende projekt, nemlig Roskilde lysfest. Her deltager Museet for Samtidskunst, og samarbejder med diverse kunstere, organisationer og Roskilde Universitet (Samtidskunst.dk, 8).

I 2014 får museet igen en ny direktør, og har haft et meget aktivt år især ude i byens rum, og der er fokus på den lokale forankring, som de ønskede at styrke (Samtidskunst.dk, 9). De fortsætter ligeledes denne imødekommende stil i 2016, hvor de i deres årsrapport skriver; “Vi arbejder nu målrettet med sociale, kulturelle og miljømæssige udfordringer, der både har lokal relevans og samtidig er koblet til den globale dagsorden.” (Samtidskunst.dk, 11).

Museet for Samtidskunst har et forholdsvis stødt voksende besøgstal, fra 26.644 i 2007 (Samtidskunst.dk, 3) til 32.328 besøgende i 2013 (Samtidskunst.dk, 8). Dog ser vi et fald til 2014, hvor besøgstallet var 31.003 (Samtidskunst.dk, 9). I år 2015 oplever de kraftige besparelser, hvilken påvirker deres muligheder, og dermed også deres besøgstal (Samtidskunst.dk, 10). De slutter derfor deres 2017 med et besøgstal på 17.348 (Samtidskunst.dk, 12).

4.3 Observationer

Vi har yderligere foretaget tre observationer, på tre af de undersøgte kunstmuseer. Dette vil bidrage til at få en forståelse af, hvordan den generelle stemning og atmosfære er på de forskellige museer. Da observationerne er skrevet af os, vil vores meninger, holdninger og tanker træde igennem, dog forsøger vi at bibeholde en relativ objektiv fortælling, da vi senere ønsker at inddrage disse observationer i vores analyser.

Vi har valgt at inddrage denne metode, da vi gennem disse deltagerobservationer ønsker at skildre, hvordan det som publikum er at være til stede i disse rum. Hermed kan vi selv blive en del af miljøet og observere, hvordan

andre mennesker oplever disse miljøer, men stadig med en tilpas distance sådan at vi kan observere, hvordan omverdenen reagerer (Szulevicz, 2015: 83). Igennem disse observationer har vi forsøgt at få et indblik i det felt, som vi er interesseret i at undersøge (Szulevicz, 2015: 86-87).

4.3.1 SMK Fridays

Fredag den 8. februar 2019 er vi taget til vores første SMK Fridays. Vi er blevet gjort opmærksomme på arrangementet igennem Facebook en del måneder forinden igennem vores interesse i SMK, da vi følger dem på Facebook. På Facebook er der oprettet en begivenhed, hvor der er informationer om arrangementet samt et program, så publikum kan se, hvad aftenen vil indebære. Denne fredag aften er årets første SMK Fridays, og samtidig er det også åbningsdagen for udstillingen af billedhuggeren Sonja Ferlov Mancoba.

Vi ankommer til arrangementer kl. 17, kort efter at museet har åbnet dørene. Bygningen er majestætisk og flot, og vi har derfor nogle forudindtagede tanker og følelser forbundet med museet. Vi går op af den store trappe og det første, der møder os, er en massiv kø, der skærer sig gennem hallen, vi træder ind i. Det er køen til at se Sonja Ferlov Mancobas udstilling, som er placeret i det store udstillingsrum til venstre for forhallen. Vi får krænget os tværs igennem køen for at komme ud til det store åbne rum, der er på den anden side af forhallen. Her foregår SMK Fridays. Her er der en masse mennesker, der står i små grupper og snakker, og nede af de hvide trapper er der en talk i gang, som handler om kuratorens blik på Sonja Ferlov Mancoba. Vi går en runde for at betragte arrangementet, og bliver imponeret over det store fremmøde. Der er borde i hver ende af det aflange rum, hvor der også her sidder masser af mennesker og snakker, drikker øl og spiser en bid mad. Aldersgruppen spænder helt fra små børn til ældre langt op i alderen, og der er generelt set en ligevægt af mænd og kvinder. Flere gange overhørte vi samtaler på engelsk, og vi fik i høj grad en fornemmelse af, at der var stor diversitet inden for nationaliteter ved arrangementet. Dog får vi en fornemmelse af, at flere af disse mennesker er en del af et fællesskab. Det lader til, at flere af deltagerne mødes med bekendte eller kollegaer. Folk står i grupper af 3-4 personer i en lille

rundkreds og snakker ude på gulvet, og det er med til at give os opfattelsen af, at dette er et sted, hvor de netværker. Vi selv sætter os på en bænk i en af siderne, og derefter på trappen foran scenen. Vi kommer ikke i kontakt med nogle, men opsøger det heller ikke selv. Kl. 18 starter der en koncert med jazzbandet The Firebirds. Det er ikke et band, vi kender på forhånd men på trods af, at vi ikke selv kender meget til jazz, bliver vi optaget og imponeret over musikken. Den fylder smukt det store, karismatiske rum, og lader musikken flyde op over trappen, hvor publikum sidder. Efter koncerten begiver vi os rundt på museet for at se de forskellige udstillinger. Vi går op til gipsværkstedet, hvor publikum kan lave sine egne gipsskulpturer og få dem med hjem. Det er meget velbesøgt, og her oplever vi især, at mange unge mennesker og børn søger hen. Vi forsøger flere gange at tjekke til køen til Sonja Ferlov Mancobas udstilling, men vi må erkende, at køen konstant er meget lang, og vi når derfor ikke at se udstillingen.

4.3.2 ARKEN

Fredag den 29. marts 2019 har vi en interviewaftale med Gunnar Munksgaard, kunstformidler på ARKEN. Vi har i forbindelse med dette fået to billetter til museet, så vi kan se udstillingen "En kærlig verden" af Patricia Piccinini. Gunnar har anbefalet os at se denne udstilling, da han mener, at den relaterer godt til den måde, kunsten har forandret sig på. Ved ARKEN er der smuk, grøn natur, som omslutter museet. ARKEN er omgivet af vand, og vi skal således over en smuk træbro for at komme hen til selve museet. Omkring museet findes der diverse skulpturer, og museumsoplevelsen starter dermed allerede, inden vi går ind af museets hoveddøre. Efter endt interview går vi ned gennem museet for at finde Patricia Piccininis udstilling. På vejen får vi også set ARKENs egen samling samt andre udstillinger. Det er tydeligt, at museet er et museum for samtidskunst, da al kunsten på væggene og skulpturerne omkring os er meget anderledes, end det vi opfatter som den klassiske kunst. Da vi kommer ned til Patricia Piccininis udstilling, bliver vi først mødt af en stor, varm orange væg med teksten "En kærlig verden". Udstillingen af Patricia Piccinini er en udstilling af hyperrealistiske væsner, der lidt ligner mennesker, og så alligevel ikke - de er hybrider mellem mennesker, dyr og maskiner. Vi læser på

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

væggen, at værkerne skal tematisere de klimaforandringer og højteknologiske forhold, som langsomt ændrer verden. Patricia Piccinini arbejder med kontrasten mellem det søde og legesyge, og det bizarre og uhyggelige. Derudover udfordrer hun de kulturelle normer for skønhed. Vi kommer ind i et rum, hvori der står en seng, nogle stole og et gulvtæppe på gulvet. Det er et bizart sted at være, da vi bliver konfronteret med de mange underlige væsner samt mystisk kunst på væggene. På tæppet sidder et lille væsen, det ligner et lille pigebarn. Omkring hende er små klumper lavet af noget, der ligner hud, der ser meget organiske ud, og ses derfor som noget levende. Den lille pige holder en klump i armene, og ser kærligt ned på de andre klumper, som var det hendes kæledyr. Der er noget ved denne opsætning, der gør, at vi har lyst til at sætte os på tæppet med den lille pige. Dog gør den klassiske forholdsregel om, at vi ikke må røre ved kunst det svært for os. Til venstre for den lille pige står to stole. På den ene sidder en skulptur af en lidt ældre pige, hun sidder og kigger op i luften, som om hun kigger efter noget. På hendes skulder sidder en ugle med spredte vinger, den kigger ligeledes op i luften. Men hvad kigger de efter? Vi kan ikke lade være med at se efter. Væsnerne er meget tilstede i rummet. Vi finder det interessant at se, at publikum på tur sætter sig på stolen ved siden af hende – de bliver en del af værket. Det er meget påfaldende, at der befinder sig en del yngre mennesker samt familier i udstillingsområdet.

Da vi kommer videre i udstillingen, bliver vi mødt af andre repræsentationsformer. Patricia Piccinini arbejder også med videokunst, og præsenterer i denne udstilling blandt andet en video af et absurd, bizart væsen, der danser underligt. Der er også en utrolig immersiv video på tre omsluttende vægge af noget, der mest ligner vejtrækning – men set indefra. Begge disse videoer vækker en form for ubehag i os, men den er samtidig utroligt dragende.

Det næste vi kommer til er det teknologiske fokus, Patricia Piccinini har tillagt udstillingen. Her er motorcykler og knallerter gjort organiske, og ligner både dyr, der slås samt snegle på væggen. Vi finder det underligt, at vi næsten føler en form for empati for den "dådyrs-scooter", der bliver overfaldet af en "motorcykel-tiger".

4.3.3 Louisiana

Mandag den 22. april 2019 besøger vi Louisiana Museum of Modern Art. Vi har forinden orienteret os om, at der er en udstilling af Pipilotti Rist, og den er vi spændte på at opleve. Det er midt i påskeferien, og der er mange besøgende på museet denne flotte forårsdag. Da vi ankommer, vælger vi som det første at gå en tur i haven, hvor en installation af Pipilotti Rist også pryder. En lyskæde hænger over haven, der består af hvide, klassiske herre underbukser, der tager pladsen som en lampeskærm, hvor de, i de mørke timer, vil blive oplyst af pæren inden i. Derudover er der en række andre skulpturer. Børn leger på nogle store granitkugler, der ligger i haven, og det virker som ren idyl.

Vi bevæger os indenfor, og vi starter med at se udstillingen "Åbn min lysning" af Pipilotti Rist. Det generelle tema for udstillingen bevæger sig omkring krop og teknologi samt køn og natur, og munder ud i mange forskellige typer af værker, der tilsammen gør det til en særlig fyldestgørende oplevelse med mange forskellige video- lyd- og lysinstallationer. Særligt to værker fanger vores interesse, og det er også de to værker, som vi umiddelbart kan forstå, er udstillingens hovedværker. Den første installation "Lige under overfladen" består af et stort mørkt rum, hvor der står en masse senge. Her kan publikum lægge sig, og en video med lydspor bliver afspillet i loftet. Her ser vi, filmet fra bunden af havet op mod himlen, hvordan verden ser ud under havets overflade. En anden installation i udstillingen "Åbn min lysning" er "Pixel Forest". Dette er en lysinstallation, hvor der hænger lyskæder ned fra loftet, der skifter farver i forskellige nuancer. Vi bevæger os rundt i et stort rum, hvor vi går på lille sti mellem skoven af hængende lyskæder. Selve udstillingen har også mindre omfattende værker, men det interessante ved udstillingen er netop, hvordan den er med til at sætte publikum i affekt og skabe et rum, som de kan fordybe sig i og blive betaget af kunsten.

4.3.4 Observationernes ligheder

Igennem vores observationer har vi fundet frem til nogle ligheder i den måde, publikum bruger museerne på, og ligeledes hvordan det forskellige publikum synes at være. Et af de interessante perspektiver vi er blevet opmærksomme på gennem

disse observationer, er, at mange af de udstillinger som vi selv fandt mest betagende og interessante, er dem, der er anderledes, altopslugende og som får os til at tænke på distancerne mellem os som individer og omverden. Det så vi eksempelvis i Patricia Piccininis udstilling "En kærlig verden" på ARKEN, hvor det surrealistiske udtryk i hendes værker i den grad fik os til at tænke over ligheder og uligheder mellem verdens væsner. Dette gjorde sig ligeledes gældende ved Pipilotti Rists udstilling "Åbn min lysning" på Louisiana, hvor de altomsluttende værker, hvor alle sanser kom i brug, også kom under huden på os.

Vi vil i det følgende afsnit præsentere vores udvalgte teori, som vi ønsker at bruge til at understøtte vores empiri med. Her mener vi, at den valgte teori vil kunne hjælpe os til at analysere og diskutere empirien i denne undersøgelse.

5. Det teoretiske ståsted

Vi finder det interessant at undersøge, hvordan kulturinstitutioner kan bruge kommunikationsstrategier til at opretholde og skabe deres interne og eksterne fortælling om organisationen, således at deres stakeholders finder dem legitime. Vi mener, at legitimitetsteori, storytellingteori og publikumsudviklingsteori i samspil kan give et syn på, hvordan en kulturinstitution kan skabe en sund identitet internt og eksternt. Vi har igennem vores litteratursøgning fået et indblik i feltet, vi ønsker at undersøge. Baseret på litteratursøgningen har vi udvalgt en række teorier, som vi vil benytte os af.

For at undersøge legitimitetsbegrebet ønsker vi at gøre brug af Susanne Holmström og Susanne Kjærbeck (2013), Håkon Larsen (2014), Peter Duelund (2013) og Tom Remlov (2012). De præsenterer forskellige perspektiver på legitimitetsbegrebet og undersøger, hvordan en organisation kan forblive legitim i henhold til dem selv, staten og publikum.

Et essentielt punkt i dette speciale er stakeholders, og hvordan de relaterer sig til den givne organisation. Stakeholders forekommer i flere af teorierne, men er mest prominente hos Majken Hatch og Mary Jo Schultz (2009), og vi ønsker dermed at bruge dem til at se på, hvordan organisationen kan afstemme med sine

stakeholders, og hvordan dette har en indflydelse på organisationens identitet. Hatch og Schultz præsenterer blandt andet også "The VCI model", som vi ønsker at relatere til "GapModellen" af Klaus Fog, Christian Budtz og Philip Munch (2013) for at undersøge, hvordan organisationen kan sørge for, at dens identitet stemmer overens med dens image.

Dette leder os videre til det næste teoretiske ståsted, storytelling. Her vil vi benytte Grahame R. Dowling (2006) samt Fog et al. (2013) til at undersøge, hvordan kulturinstitutionerne kan benytte sig af en stærk kernefortælling for at styrke organisationens omdømme og legitimitet.

Sidst vil vi bevæge os ind på feltet for publikumsudvikling, og her benytter vi os af teoretikerne Ulrik Schmidt, Anja Mølle Lindelof, Sara Malou Strandvad, Kristine Samson og Mikkel Bolt (2014), Anja Mølle Lindelof (2014), Alan S. Brown og Jennifer L. Novak-Leonard (2011) samt Nobuko Kawashima (2006) og Nina Simon (2010). Vi vil gøre brug af deres teorier til at beskrive, hvordan der er kommet et opgør med den passive beskuer (Schmidt et al., 2014, 8) og til at analysere kulturinstitutionernes relation til deres publikum. Ydermere vil vi gøre brug af Ib Tunby Guldbrandsen og Sine Nørholm Just (2016) til at understøtte diverse teoretiske pointer, da vi mener, at de kan give os et mere nuanceret blik på vores kommunikationsteoretiske analysedele.

Vi mener, at de udvalgte teorier harmonerer med feltet, vi ønsker at afdække. Alle teorier relaterer sig til problemstillingen om, hvordan en organisation kan styrkes og udvikles, men belyser samtidig forskellige sider af dette.

5.1 De tre parter

Som nævnt tidligere ser vi ser i høj grad en vigtighed i tre indflydelsesrige parter, hvis sammenspil er med til at afgøre, i hvilken grad kulturinstitutionen er succesfuld eller kan skabe succes. De tre parter, der især skal tages forbehold for, er kulturinstitutionen i sig selv, staten og kulturinstitutionernes publikum. Forholdet mellem denne treenighed er ligeledes det, vores teoretiske ståsted tager afsæt i, da de alle beskæftiger sig med, hvordan disse tre parter kan harmonere og skabe succes.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Sociologen Larsen understøtter denne antagelse ved at pointere, at den gensidige anerkendelse fra både offentligheden, dermed publikum, og kulturinstitutioner i sig selv er yderst vigtigt. Han mener dertil, at hvis offentligheden og staten ikke anerkender kulturinstitutionene som legitim, kan det være vanskeligt for staten at fortsætte med statsstøtte (Larsen, 2014: 457).

Da staten er den finansielle støtte, der går igen ved alle de kulturinstitutioner, vi har valgt at undersøge, finder vi det interessant at se på, hvordan dette forhold påvirker kulturinstitutionen. Derudover er der et interessant perspektiv i, at staten har mulighed for at kvalitetsstemple kulturinstitutionerne, og det er interessant at overveje, hvad dette gør ved deres forhold. Kulturministeriet laver hvert år kvalitetsvurdering hos udvalgte statsstøttede kulturinstitutioner, hvor de derigennem påpeger negative og positive elementer ved de enkelte kulturinstitutioner. Formålet er at sikre, at kulturinstitutionerne lever op til de forventninger om indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling, de har pligt til for at modtage statsstøtte (Slks.dk, 4).

Staten forsøger yderligere gennem deres lovgivninger på kulturområdet at sørge for, at der er lige kulturelle muligheder for alle borgere. Her er der ikke blot tale om dem, der vil skabe og formidle kultur men ligeledes de borgere, der vil opleve samt lære af denne kultur. Denne kulturpolitik indebærer ligeledes lige muligheder for støtte samt et fokus på at sikre herredømmefrie produktions- og distributionsforhold, og at det skal blive gjort "så det kunstneriske kredsløb ikke blev underlagt markedets lovmæssigheder" (Duelund 2003: 20). Dermed kan der diskuteres, om disse to ting harmonerer, eller om de er i konflikt med hinanden. Altså, kan staten både vurdere de forskellige kulturinstitutioner og samtidig sørge for, at der er lige rettigheder, og at den kunstneriske frihed ikke bliver påvirket af politiske agendaer eller bryder armslængdeprincippet?

Disse spørgsmål mener vi kan ses som en del af det ståsted, kulturinstitutionerne har for deres ageren. Dertil ser vi det ligeledes som en stor vigtighed, at kulturinstitutionerne har et godt forhold til deres publikum. Overordnet kan det siges, at det er vigtigt for kulturinstitutionerne, at de bliver opfattet som legitime, både af staten men også af deres publikum og deres ansatte internt i organisationen.

5.2 Legitimitet

Vi anser legitimitet som et af de væsentligste elementer, når vi ønsker at undersøge den synergi, der opstår mellem de tre aktører: kulturinstitutionen selv, dens publikum og staten. Igennem vores litteratursøgning står det os klart, at den forandring vi oplever, der er sket, også har ændret måden, hvorpå kulturinstitutioner er legitime på.

I bogen "Legitimitet under forandring" af Holmström og Kjærbeck (2013) beskrives der, hvordan legitimitet for virksomheder og organisationer har ændret sig gennem tiden, og derfor må der i højere grad tænkes nye strategier for at opretholde denne legitimitet (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). De beskriver, at samfundet i dag består af en langt højere diversitet end tidligere, og dermed kan forholdet mellem offentligheden og organisation være mere komplekst. Dette skyldes, at de parametre legitimitet vurderes ud fra, kan variere alt efter dem, der ser organisationen og dermed deres individuelle smag og deres præferencer (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Vi får præsenteret flere perspektiver herpå. Holmström og Kjærbeck referer til Weber, der påpeger, at individer vil finde et fælles ståsted, på trods af at de ikke nødvendigvis deler de samme normer, værdier og overbevisninger. Der kan skabes forståelser om, hvad der er legitimt som en kollektiv konstruktion, uanset om det enkelte individ deler disse holdninger personligt (Holmström & Kjærbeck, 2013: 14). Dog pointerer Holmström og Kjærbeck, at det der førhen ansås som en almindelighed, nu kan være opdelt i flere almindeligheder (Holmström & Kjærbeck, 2013: 16). Det kan altså beskrives, som at individer førhen har været mere tilbøjelige til at have en kollektiv forståelse af godt og dårligt generelt i samfundet. Eksempelvis var det engang fint og smart at høre klassisk musik, og dette var en normativ antagelse, og selvom enkelte individer selv var mere til jazz, så var den kollektive forståelse klar. I dag oplever vi derimod, at disse kollektive forståelser i langt højere grad kan være opdelt i forskellig smag og dermed forskellige normaliteter. I dag er der i lang mindre grad én enkelt musikgenre, der anses som god - alle har forskellig smag og har forskellige meninger om, hvad der er

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

almindeligt. Her kan det diskuteres, om Webers forståelser er forældet i takt med, at samfundet har ændret sig markant.

En anden vigtig pointe er, at det ikke altid handler om, hvad en organisation gør, men derimod handler det om, hvordan det opfattes af andre. Hermed kan det påpeges, at legitimitet til dels bedømmes ud fra fortolkninger, da det er opfattelsen, der vægter højere end de faktuelle sandheder (Holmström & Kjærbeck, 2013: 16).

Larsen mener ligeledes, at det er svært at finde en balance i sin legitimitet. Han mener, at det er vigtigt at få skabt sig en samfundsmæssig mission, der derigennem kan arbejdes ud fra. Da statsstøttede kulturinstitutioner er afhængige af deres støtte fra staten, er det vigtigt for dem at inkorporere deres mission og visioner i organisationen for at skabe legitimitet (Larsen, 2014: 467). Han mener, at løsningen skal findes i formidlingen, altså hvordan man som kulturinstitution, både retorisk og kunstnerisk, formidler sig selv til sine målgrupper, både de primære og sekundære (Larsen, 2014: 460). Han anser det yderligere som, at det er offentligheden, der er det vigtigste parameter at vurdere sin legitimitet ud fra, for hvis publikum finder institutionen legitim, betyder dette, at staten fortsat ønsker at støtte organisationen (Larsen, 2014: 460).

Remlov, som er administrerende direktør ved Den Norske Opera & Ballett, mener, at man som statsstøttet kulturinstitution i dag er nødsaget til at favne et bredt publikum (Remlov, 2012: 95). Han mener yderligere, at balancen mellem at fremstille og producere kultur af høj kvalitet, men samtidig uden at det virker for eksklusivt og finkulturel og derved ekskludere en gruppe af publikum, er yderst kompleks (Remlov, 2012: 95). Ligeledes mener Larsen, at man som kulturinstitution skal passe på med at belære sit publikum, da der derved er fare for, at de vil føle sig dumme og inkompetente (Larsen, 2014: 464). Her pointerer han igen, at dette skal opnås ved at afmystificere det højkulturelle og gøre det klart for publikum, at kunsten er for alle (Larsen, 2014: 467).

Vi ser altså igennem litteraturen, at legitimitet er vigtigt, og at det angiveligt er blevet mere krævende at have og få. Som beskrevet tidligere ser vi, at de tre parter vi arbejder med, staten, kulturinstitutionen og publikum, alle påvirker hvordan

legitimiteten ved vores udvalgte museer opfattes. Vores antagelser siger os, at legitimiteten skabes og opretholdes ved, at kulturinstitutionen har en sund identitet og ligeledes ved, at de sørger for at skabe en god storytelling, for på den måde at hele deres image harmonere og er vellidt blandt deres stakeholders.

5.3 En sund identitet

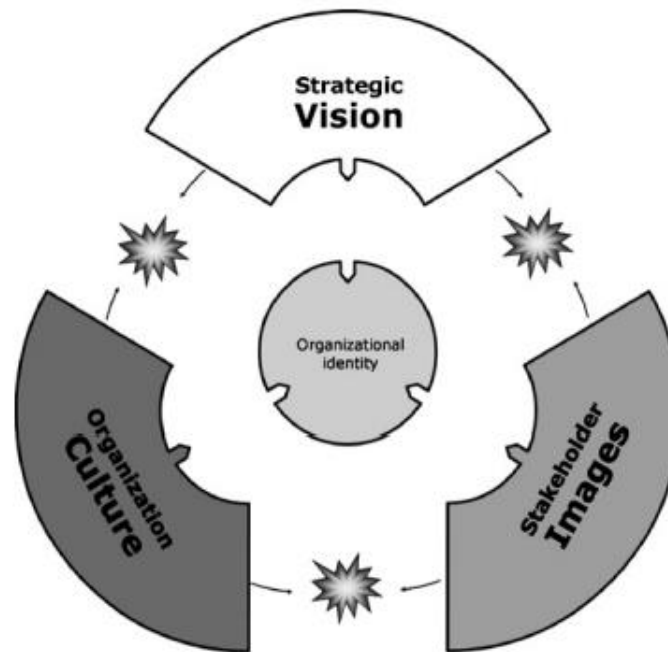
Når vi ser nærmere på den sammenhæng, der er mellem disse tre parter, som er med til at skabe og vurdere om kulturinstitutioner er succesfulde, ser vi, at det er relevant at italesætte, hvordan disse ovenstående omtalte tre parter kan siges at harmonere og tale sammen.

For at skabe en sund identitet til ens omverden, antager vi ligeledes, at det interne i organisationen skal være succesfuldt. Der kan argumenteres for, at en succesfuld branding er forbundet med hele organisationen, og gør brug af især dens vision og kultur. Det handler altså ikke kun om, hvorvidt virksomhedens produkter eller services er gode, det handler ligeså meget om virksomheden som helhed (Guldbrandsen & Just, 2016: 262). Dette forestiller vi os ligeledes kan være gældende ved kulturinstitutioner, da vi oplever, at den interne harmoni i organisationerne kan være med til at påvirke organisationens omdømme.

Når vi arbejder med brands, snakker vi ofte om stakeholders. Når vi ser på stakeholders, er det vigtigt at pointere, at segmenteringerne af disse kan overlappende hinanden. Samme person kan både være medarbejder, investor, lokalsamfunds medborger, kunde og miljøaktivist (Hatch & Schultz, 2009: 118).

Som beskrevet tidligere er der sket en ændring i den måde individet har fået mere autonomi på og er blevet mere kritisk. Dette gør sig ligeledes gældende, når vi snakker om stakeholders. Hatch og Schultz påpeger, hvordan det er vigtigt for en virksomhed, at der er handling bag deres ord. Virksomhedens stakeholders skal tro på det, som virksomheden kommunikerer, før at virksomheden kan sige, at det er sandt (Hatch & Schultz, 2009: 118).

I forlængelse af denne snak om en sund identitet er det relevant at inddrage "The VCI model".



The VCI model, Hatch & Schultz, 2009: 120.

"The VCI model" har, som vist ovenstående, virksomhedens identitet som sin kerne. Deromkring er tre komponenter, der er med til at skabe denne kerneidentitet. Disse tre består af *strategisk vision*, *organisationens kultur* og *stakeholder image*. Det er vigtigt, at organisationens strategiske vision bliver, og går i et med, organisationens identitet, da den dermed vil være langt mere troværdigt (Hatch & Schultz, 2009: 120). Vi oplever igen, at der er en vigtighed i, at visionen er en reel del af den måde, en organisation agerer på. Det nytter ikke noget, at det "bare" er noget organisationen siger, uden at gøre det i praksis og forene sig med det. Topledelsen må lytte til, hvad både interne og eksterne stakeholders mener. Dette er vigtigt, for at medarbejderne kan stå inde for den pågældende organisation, og dermed være en repræsentant for organisationen, som andre stakeholders finder troværdig og vil støtte (Hatch & Schultz, 2009: 121). Ved organisationens kultur anses vigtigheden i, at den interne fortælling i virksomheden påvirker dens medarbejdere, og det tilsammen er med til at skabe en god kultur i virksomheden. Denne kultur er

afgørende for, hvordan medarbejderes holdning til virksomheden er (Guldbrandsen & Just, 2016: 263). Image skal ses i henhold til virksomhedens stakeholders og dermed vigtigheden i at opretholde et godt image for disse (Guldbrandsen & Just, 2016: 263). Som det kan ses i den ovenstående model, er denne ligeledes en cirkulær treenighed, der viser, at disse tre parter har stor indflydelse på organisationsidentitet. Disse afspejles i de tre parter, som vi ligeledes har peget ud, og mener, er vigtige for vores speciale, hvor vi netop oplever, at publikum, staten og kulturinstitutionen hænger unægteligt sammen, og er afhængige af hinanden. Yderligere anslår vi, at den interne fortælling i kulturinstitutionerne er vigtig for, hvordan de som en samlet organisation arbejder med deres omverden og publikum generelt. Denne interne fortælling vil vi nu uddybe ved brug af begrebet storytelling.

5.4 Storytelling

For at en kulturinstitution skal virke legitim, er dens forbrugere nødt til at tro på organisationen. Der er forskellige måder, en organisation kan skabe en god relation til deres forbrugere på. Som nævnt i ovenstående afsnit er det vigtigt at være og forblive legitim og relevant, hvilket blandt andet kan opnås ved at følge med tiden og samfundets udvikling inden for den givne organisations interesseområde. Yderligere kan en måde at skabe en god relation til forbrugere, være ved at give organisationen en følelsesmæssig dimension, hvilket kan gøres ved hjælp af storytelling. Storytelling er et begreb, der bliver kaldt flere forskellige ting, hvilket også kan ses i vores litteraturreview. Vi benytter os af teorier, der kalder storytelling for narrativitet samt narrativ virksomhedskommunikation. Vi har valgt i vores teoriafsnit samt i resten af specialet at holde os til at bruge begrebet storytelling, da dette dækker over den samme narrativitet og narrativ virksomhedskommunikation.

Fog et al. beskriver, hvordan organisationen skal skabe en kernefortælling, der skal forankres internt og skabe et fælles mentalt billede, medarbejderne skal tro på det - ellers tror eksterne ikke på det (Fog et al., 2013: 63). De argumenterer for, at forbrugere ikke længere er ude efter tilfældige produkter, da vi lever i en verden med materiel overflod, hvor alt kan købes meget let. Derimod ligger forbrugernes fokus på

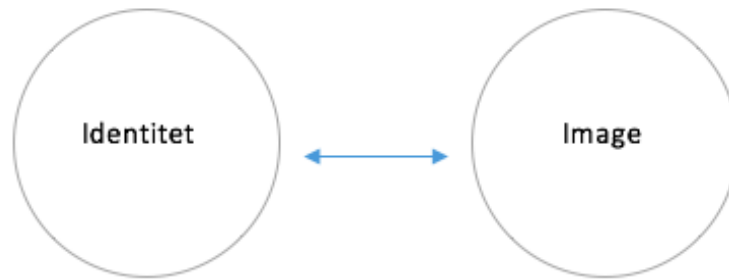
ting, der giver en særlig oplevelse (Fog et al. 2013: 22-23). Dette er uanset, om det er en fysisk oplevelse eller et produkt, der giver følelsesmæssig merværdi. Med dette fokus er der et stigende tilbud af oplevelser, og det handler dermed om at kunne skille sig ud som organisation, der tilbyder oplevelser. Samfundets individer bruger i dag oplevelser til at styrke deres identitet, og de oplevelser individet tager del i, er dermed nødt til at appellere til individets personlighed, da oplevelserne bruges til at fortælle verden, hvem individet er (Fog et al., 2013: 23). Ifølge Fog et al. er det vigtigt, at “[...]der skal være balance mellem identitet og image, således at virksomheden med selvtillid og sikkerhed kan gå i dialog og interaktion med det marked, den er en del af” (Fog et al., 2013: 11). Dette betyder, at deres image, som de portrætterer udadtil gennem deres storytelling, skal stemme overens med deres reelle identitet, som ligeledes er baseret på organisationens handlinger. For at gøre dette præsenterer de “GapModellen” (Fog et al., 2013: 79). For at skabe denne balance er organisationen nødt til at tage afsæt i dens kultur, udvikle den til at blive stærk og herefter synliggøre den - balancen skal dermed skabes internt og udfoldes eksternt (Fog et al., 2013, 11).

Fog et al. mener dermed, at en organisations fundament bygges op indefra, hvilket leder os til det de kalder kernefortællingen (Fog et al., 2013, 63). For at kunne have en stærk kernefortælling, er det dermed vigtigt at vide, hvor stort et mellemrum, eller gap, der er mellem identitet og image (Fog et al., 2013: 79). Fog et al. siger, at det spørgsmål organisationen må stille sig selv, er, “afviger virksomhedens selvopfattelse fra omverdenens billede af virksomheden?” (Fog et al., 2013: 79-80). I “GapModellen” som ses nedenfor, kan der ses et gap mellem organisationens egen forestilling, altså deres identitet, og omverdenens billede af organisationen, altså deres image (Fog et al., 2013: 80).

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

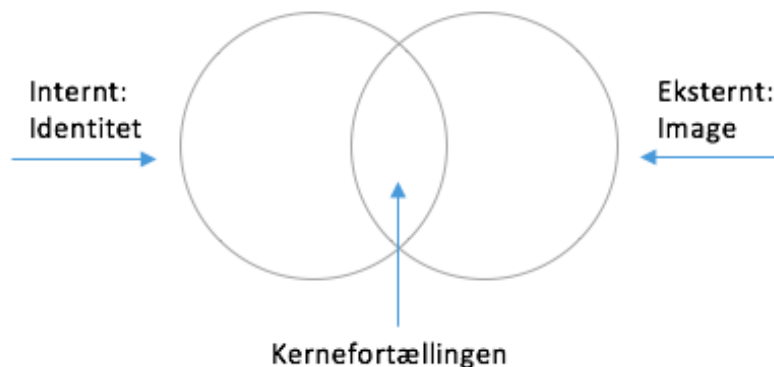
Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen



GapModellen, Fog et al., 2013: 80.

Når organisationen har fundet ud af, hvor grunden til dette gap ligger, kan organisationen ved hjælp af kernefortællingen, en eksisterende eller en ny, skabe sammenhæng i organisationens kultur og brand (Fog et al., 2013: 81). Dette kan ses i modellen "Closing the gap", hvor det bliver tydeliggjort, at det er den interne identitet samt det eksterne image, der skaber den gode kernefortælling:



Closing the gap, Fog et al., 2013: 81.

Vi ønsker at gå i dybden med denne ide om kernefortællingen, da dette kan give os et godt billede af, hvordan kulturinstitutionerne internt ser sig selv. Dette afspejler ofte deres mission og vision. Kernefortællingen er et fælles mentalt billede, som de alle i organisationen deler og tror på, og er baseret på organisationens indre værdier, mission og vision. Denne fortælling er ligeledes nødt til at være så dybt forankret i organisationen og dens ansatte, at de kan føle, at de gør en forskel. Kernefortællingen skal dermed være følelsesmæssig stærk for de ansatte (Fog et al., 2013: 63). De ansatte er et vigtigt aspekt af storytelling, for hvis fortællingen om

organisationen ikke er legitim internt, hvordan skal den så kunne virke troværdig eksternt? Vigtigheden består i, at hele organisationen repræsenterer organisationens mission og vision, og at dette ikke blot er skrevet ned og aldrig bliver efterlevet. Vi går dermed fra at opfatte en organisation som et sæt værdier til at se organisationens brand som en levende historie (Fog et al., 2013: 68).

5.4.1 Narrativer

Dowling præsenterer storytelling som et værktøj, der kan skabe en fortælling, der kan forklare en organisations handlinger i relation til deres mission og moralitet, som dermed vil styrke organisationens omdømme og legitimitet (Dowling, 2006: 83-84). Dette kan relateres til en kulturinstitutionens mission og vision, dog er det stadig vigtigt for enhver organisations omdømme at have en ren morale, der stemmer overens med diverse stakeholders morale. Når en organisations handlinger stemmer overens med mission, vision og morale, vil dette ifølge Dowling skabe et emotionelt bånd til diverse stakeholders og dermed fremme support og tillid (Dowling, 2006: 83). Dette relateres ligeledes til hvad Fog et al. påpeger ved relationen mellem image og identitet, og hvordan en god relation til ens stakeholders er vigtig.

Dowling præsenterer syv narrativer, der kan formuleres til ens primære stakeholders, og viser, hvordan de skal formuleres, for at organisationen virker legitim overfor de respektive stakeholders. De lyder således:

- Til ansatte skal det formidles, at: "vi er en god og sikker arbejdsplads".
- Til kunder skal det formidles, at: "vi står bag vores produkter og ydelser".
- Til samfundet skal der formidles, at: "vi er en god organisatorisk samfundsaktør".
- Til investorer skal det formidles, at: "vores rapporter og forudsigelser er pålidelige".
- Til forsikringsselskaber og støtter skal det formidles, at: "vi er sikre og ikke risikable at støtte".
- Til staten skal det formidles, at: "på baggrund af vores økonomiske og sociale bidragelse til samfundet, bør vi støttes".

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Og sidst skal der til reguleringsanordninger formidles: “Stol på, at vi følger loven og lignende anordninger”.

(Dowling, 2006: 82)

Vi kan bruge disse formidlinger til at se på, hvordan en kulturinstitution bedst henvender sig til forskellige segmenter, som for eksempel den tidligere nævnte treenighed, staten, kulturinstitutionen samt publikum. Ved vores undersøgelse af de seks udvalgte kulturinstitutioner er det ikke nødvendigvis relevant for os at inddrage alle disse narrativer, men flere af dem understøtter ideen om, at det er vigtigt at henvende sig på en given måde til sine stakeholders, for at kulturinstitutionen kan få succes.

Det organisationens omdømme bliver baseret på, er ifølge Dowling sammenhængen mellem mission, morale og handlinger. Disse tre bliver samlet set til den organisatoriske fortælling, som bliver formidlet ud til relevante stakeholders. Stemmer denne fortælling overens med stakeholderne værdier, interesser og intuition, vil de kunne re-evaluere deres tro og holdning til organisationen, og på denne måde påvirke det generelle omdømme og den generelle interesse til organisationen (Dowling, 2006: 86).

5.5 Publikumsudvikling

Som vi nævner i vores litteraturreview angående publikumsudvikling, oplever vi dette skift fra dannelse til deltagelse, og vi vil dermed undersøge nærmere, hvordan kulturinstitutioner har været nødt til at udvikle sig og deres publikum for at følge med i denne udvikling. Denne ændring er kommet, da kulturinstitutionerne, til et vist punkt, er nødt til at følge samfundet. Igennem teorien bliver det påpeget, at vi i dag som individer har fået mere autonomi, og dermed også er blevet kritiske og stiller spørgsmålstejn ved selvsagte autoriteter. Vi vil dermed også undersøge, hvordan denne udvikling af publikum, og kulturinstitutionens forhold til dem, har påvirket den interne kommunikation hos de respektive kulturinstitutioner.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Lindelof forklarer, at når der sker samfundsmæssige forandringsprocesser, så som dette skift i, hvordan individer er som publikum, så kan publikumsudvikling ses som en kulturpolitisk respons på dette (Lindelof, 2014: 83). Derudover lægger hun vægt på, at publikumsudvikling handler om institutionsudvikling, hvilket vi tydeligt ser (Lindelof, 2014: 78). Publikumsudvikling er ifølge Lindelof et politisk påbud om at udvikle og tilføje til kulturinstitutioners publikumssammensætning (Lindelof, 2014: 83). Det handler ikke kun om at skabe mere deltagelse, det handler også om at integrere og diskutere deltagelse og mangfoldighed i kulturinstitutionerne, hvilket kan være komplekst. Til dette påpeger hun:

“Mangfoldighed findes ikke bare på, foran og bag scenen, men også når (lokal)samfundet, publikums oplevelser og hverdag integreres i institutionens egen praksis” (Lindelof, 2014: 84).

Det er dermed vigtigt, at publikumsudviklingen gennemgår og inkluderer både samfund, publikum, og institutionen selv. Dette relateres ligeledes til treenigheden mellem staten, kulturinstitutionen og publikum.

Måden at være publikum på, og dermed måden at opleve på, har længe fulgt med den sociokulturelle udvikling af regler og normer for, hvordan man som individ deltager og opfører sig i forskellige sammenhænge (Schmidt et al., 2014: 6). Dette påvirker dermed også, hvordan man som individ agerer og interagerer på museer og med kunsten deri. Måden at opføre sig på, og forstå denne opførelse, i forhold til forskellige kollektive sociale situationer, såsom at gå på museum og se på kunst, blev tidligt i menneskenes civilisation et æstetisk anliggende (Schmidt et al., 2014: 6). Ifølge Schmidt et al. blev denne slags æstetisering af deltagelsen til “[...]en form for kulturel ’civilisering’ af omgangsformerne” (Schmidt et al., 2014: 6). Herefter blev disse omgangsformer forfinet i senmiddelalderen og i den før-revolutionære europæiske hofkultur. Herefter har dette været en stærk basis for den æstetiske organisering af samværsformerne i den 19. Århundrede (Schmidt et al., 2014: 6), og har dermed også været basis for, hvordan deltagelseskulturen har ændret sig siden. Schmidt et al. kommer med en sammenligning, der giver et interessant syn på den ændring, samfundet har gennemgået fra dannelse til deltagelse. Schmidt et al.

sammenligner den klassiske kommunikationsmodel af Shannon og Weaver fra 1940'erne, hvor kommunikation er et envejs forløb, og går direkte fra afsender til modtager med den klassiske kunst, der hang på væggene (Schmidt et al., 2014: 7).

”Værket/mediet får som hovedfunktion at være mediator for udvekslingen af mere eller mindre statiske og uforanderlige budskaber. Og individet bliver modtager, i princippet uden mulighed for at påvirke den medierende proces.” (Schmidt et al., 2014: 7)

Den aktuelle æstetisering af deltagelsen kan ifølge Schmidt et al. ses som et opgør mod denne form og model for kunst (Schmidt et al., 2014: 7). Der er kommet et stigende fokus på interaktion med publikum samt deres deltagelse på museer og i samtidskunst, og dette er et klart opgør mod den ovennævnte passive beskuer (Schmidt et al., 2014: 8). Dette kan i kommunikationsfaget sammenlignes med kommunikation, der skabes i dialog med publikum, da det i dag i højere grad handler mere om at skabe kunst i samspil og i dialog med publikum. Dette skyldes blandt andet, at vi i dag lever i en konvergenskultur, hvor der er sket et stort skift i form af både teknologiske, industrielle og sociale ændringer. Dette betyder, at der er et større flow mellem diverse medier, både online og offline, og at man som individ har større mulighed for selv at skabe indhold. Sidst men ikke mindst betyder dette, at individer kan gå alle steder hen for at søge oplevelser, og er derfor blevet mere kritiske (Guldbrandsen & Just, 2016: 193-194). Kulturinstitutionen er dermed nødt til at lytte til, hvad publikum har at sige og tage forbehold for dette, da publikum ellers vil søge oplevelsen et andet sted. Dette stemmer ligeledes overens med, hvad Brown og Novak-Leonard omtaler som at være gået fra en “sit-back-and-be-told culture” til en “making-and-doing culture” (Brown & Novak-Leonard, 2011: 4).

Vi vil bruge denne viden, kombineret med vores viden om kulturpolitikken og den videre undersøgelse af publikumsudvikling, til at se nærmere på, hvordan de valgte kulturinstitutioner i Danmark har fulgt med på denne sociokulturelle ændring af måden, hvorpå individer går på museum og som ovennævnt ligeledes, hvordan museerne tager højde for de individer, der stadig holder af den klassiske kunst, som selvfølgelig ikke må udelades.

5.6 Kulturinstitutionens relation til publikum

For at undersøge denne ændring af hvordan individer går på museum, har vi valgt at benytte os af Simons "The participatory museum". I gennem bogen præsenterer hun metoder og teknikker, hvorpå en kulturinstitution kan blive en participatory kulturinstitution. Hun definerer et participatory museum som et sted, hvor besøgende kan skabe, kreere, udvikle og forbinde med hinanden på forskellige måder (Simon, 2010: ii). Målet med dette er at møde de besøgendes nye forventning om muligheden for et aktivt engagement, de besøgende og kulturinstitutionen imellem. Dette skal forstærke institutionens mission, vision og kerneværdi, og der er dermed lagt vægt på en personaliseret og diverse oplevelse fra kulturinstitution til kulturinstitution (Simon, 2010: iii). Oplevelserne er personaliserede da den specifikke oplevelse vil skabes med de individer, der er til stede, og samspillet mellem kulturinstitutionen, publikum og ikke-deltagende publikummer. Dette er en nødvendighed, som Simon baserer på fem generelle negative udtalelser omkring kulturinstitutioner. De strækker sig fra, at kulturinstitutioner føles mindre relevante til, at kulturinstitutionerne ikke udvikler sig med tiden (Simon, 2010: iii).

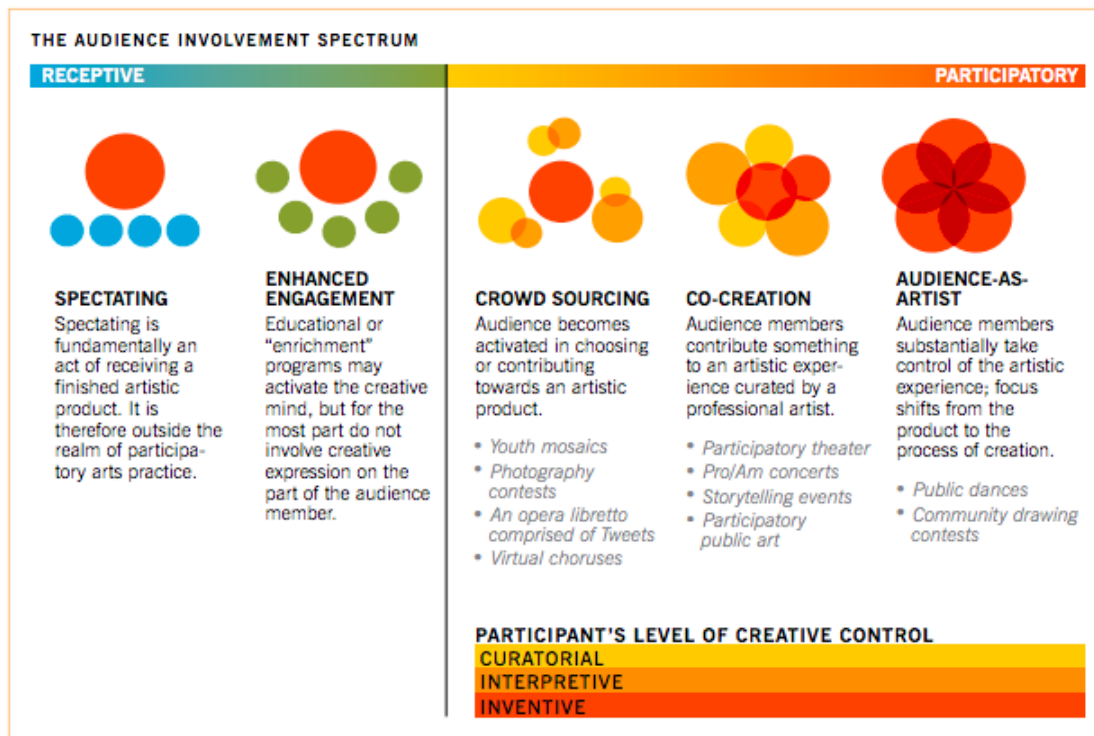
De fem udtalelser er:

- "Cultural institutions are irrelevant to my life".
- "The institution never changes - I've visited once and I have no reason to return".
- "The authoritative voice of the institution doesn't include my view or give me context for understanding what's presented".
- "The institution is not a creative place where I can express myself and contribute to history, science and art".
- "The institution is not a comfortable social place for me to talk about ideas with friends and strangers".

(Simon, 2010: iii)

At være et participatory museum betyder ikke nødvendigvis, at museet udelukkende skal være sammensat af udstillinger, hvori de besøgende har skabt elementer eller har været en del af udstillingen, da museet kan vælge at se et participatory design som en tilføjelse (Simon, 2010: 5). Der er mange forskellige former for deltagelse, og at være et participatory museum betyder, at museet skal forsøge at tilbyde alle publikummer en legitim måde at tilføje til kulturinstitutionen, dele interesser, at skabe forbindelser med andre mennesker og føle sig som en engageret og respekteret deltager (Simon, 2010: 4). Som der nævnes ovenover, dækker deltagelsesbegrebet i Simons forstand nemlig over at skabe og at dele, men også blot muligheden for at forbinde med de andre besøgende (Simon, 2010: ii). Simon deler museums design op i to hoveddele: *Traditional design* og *participatory design*. I et traditional design har museet skabt indhold, som den besøgende kan opleve. I et participatory design agerer museet i stedet som en platform, der binder diverse besøgende aktører sammen, hvori de kan være både skabere, deltagere, kritikere, forbrugere og distributører. Et vigtigt element i forskellen på disse to designmetoder er kommunikationen. I et traditional design flyder informationen og kommunikationen kun én vej: Fra kulturinstitutionen ud til publikum. I et participatory design flyder kommunikationen og informationerne mellem kulturinstitutionen og dens publikum, og der opstår dermed en dialog mellem dem (Simon, 2010: 2). Det er i denne dialogiske kommunikationsform, at det deltagende opstår.

For at se nærmere på, hvordan deltagelse kan identificeres og udvikles, vil vi benytte os af Brown og Novak-Leonard, der præsenterer deres skala for deltagelse "The Audience Involvement Spectrum". Modellen beskriver, hvordan publikum kan gå fra "at observere" til at blive "publikum-som-kunstner", og har derimellem tre andre punkter på denne skala, der viser graden af aktiv deltagelse (Brown & Novak-Leonard, 2011: 5). Modellen ser således ud:



The Audience Involvement Spectrum, Brown & Novak-Leonard, 2011: 5.

Modellen har følgende punkter: *Spectating*, dette punkt svarer til den ovennævnte klassiske kommunikationsmodel. Her bliver museumsgæsten præsenteret for et stykke klassisk kunst på væggen, og har generelt ingen mulighed for at interagere med stykket. Det næste element på skalaen kalder de for *enhanced engagement*, hvor museumsgæsten er trukket nærmere kunsten. Det omhandler dermed læringssituationer omkring kunsten eller foredrag, der udvider publikums horisont i forbindelse med kunsten, men beder ikke om kunstnerisk udfoldelse fra publikums side. Her rykker vi os fra det, der svarer til den klassiske kommunikationsmodel, til at skabe ny viden om kunsten i dialog med publikum. Det tredje punkt på denne skala er *crowd sourcing*, og vi bevæger os nu ind i det fysiske deltagelsesaspekt, hvor publikum har en aktiv fysisk rolle i kunsten. Her er publikum aktiverede i forhold til at tage valg eller bidrage med noget i forhold til kunsten. Det næste punkt på skalaen er *co-creation*, hvor vi bevæger os helt over i det kreative publikum. Her bidrager publikum med noget til en kunstnerisk oplevelse, dog stadig faciliteret af en professionel kunstner. Det sidste punkt på skalaen er *audience-as-artist*, hvor der er et stort skift i, hvilket fokus der er på kunsten. Fokus ligger ikke længere på selve

produktet men på skabelsen af det (Brown & Novak-Leonard, 2011: 5). Som det kan ses på modellen, så stiger den deltagendes fysiske niveau af kreativ kontrol fra ikke-eksisterende til at være den, der udvikler kunsten.

Vi går fra afsenderorienteret kommunikation til deltagerorienteret kommunikation og dermed en mere dialogisk form for kommunikation. Hvis vi bruger ovenstående model til at undersøge de initiativer, vi er stødt på i vores undersøgelser, så kan det ses, at der helt klart er et overlap mellem det afsenderorienterede og det deltagerorienterede. Det vi betegner som klassisk kunst, bærer typisk præg af det afsenderorienterede. Her er der typisk ikke særlig meget interaktion med publikum. Omvendt ser vi eksempler på det deltagerorienteret perspektiv specielt i form af de udstillinger, der indeholder samtidskunst, hvor graden af deltagelse typisk er højere.

Vi har nu gennemgået, hvordan selve kunsten kan anspore til deltagelse på flere forskellige niveauer. For at træde et skridt tilbage og se hvordan selve museet kan udvikle sig og anspore til deltagelse og social inklusion, bringer vi Kawashima ind i billedet. Som tidligere præsenteret har hun fire former for publikumsudvikling, som kan ses i nedenstående model "The Different Types of Audience Development":

TABLE 1
Different types of audience development.

| | Target | Form | Purpose ^a |
|--------------------|---|--|---------------------------------------|
| Extended Marketing | Potential attendee, Lapsed attendee | The same product offered, but with improvement to cater for the target | Financial, artistic |
| Taste Cultivation | Existing audience | Introduction to different art forms and genres | Artistic, financial (and educational) |
| Audience Education | Existing audience | The same product offered with extensive education | Educational (and financial) |
| Outreach | People unlikely to attend (e.g., in deprived communities) | Bringing arts projects (often participatory) outside | Social |

Note: ^aOnly refers to the main one(s), but not excluding others.

The Different Types of Audience Development, Kawashima, 2006: 57.

Vi har valgt at oversætte det til *udvidet markedsføring*, *smagskultivering*, *publikumsuddannelse* og *outreach*. Udvidet markedsføring henvender sig til det potentielle marked, altså den målgruppe, der ikke er nået endnu. Heri befinder sig det publikum, der potentielt godt kunne være interesseret i kunsten, men som endnu ikke har haft mulighed for at deltage eller besøge museet (Kawashima, 2006: 57). I udvidet markedsføring er et hovedelement at identificere og bryde de barrierer, der holder folk fra at besøge kulturinstitutionen (Kawashima, 2006: 57). Her kan der benyttes klassiske kommunikationsstrategier til at nå den rette målgruppe for organisationen. Både smagskultivering og publikumsuddannelse tager afsæt i de individer, der allerede er interesserede i museer. Smagskultivering har som formål at udvide publikums syn på kultur, og giver en mere dybdegående oplevelse af en udstilling eller en museumsoplevelse (Kawashima, 2006: 57). Publikumsdannelse tager også afsæt i at give en mere dybdegående oplevelse, men har større fokus på dannelse (Kawashima, 2006: 57), og inkluderer dermed læringsmomenter, talks og forelæsninger om et bestemt kunstfænomen. Her arbejder organisationen, ligesom hos Brown og Novak-Leonard, med at indgå i en dialog med publikum, hvilket er en vigtig kommunikationsform, når det kommer til publikumsudvikling. Det sidste element, kaldet outreach, er et kendt begreb inden for kunstverdenen, og har et større socialt element. Her tages kunsten ud fra dens almindelige placering, og åbner dermed op for et større publikum, der normalt ikke ville besøge en udstilling. Her kan organisationen forsøge at ramme det, vi kan kalde ikke-brugere og ikke-publikum (Kawashima, 2006: 57). Outreach har til formål at tilgængeliggøre kunsten for flere, og har et større fokus på social inklusion end på at udvide museumsmarkedet (Kawashima, 2006: 57). Outreach kan ses som en del af organisationens kommunikationsstrategi til at opnå større kontakt med de omkringliggende områder.

Det kan ses at Brown og Novak-Leonards model "The Audience Involvement Spectrum" samt Kawashimas model "The Different Types of Audience Development", er to forskellige måder at tale om deltagelse på. Brown og Novak-Leonards model viser, hvordan publikum er placeret i forhold til kunsten og oplevelsen på et museum, hvor Kawashimas model viser indsatserne museet, som

organisation, gør for at udvikle deres publikum og initiativer til at nå dem. Vi vil benytte disse modeller til at analysere og diskutere, hvordan de respektive kulturinstitutioner arbejder og ligeledes, hvordan dette kan påvirke forholdet mellem kulturinstitutionens og dens publikum.

6. Analytiske refleksioner og diskuterende perspektiver

Fra start har vi haft nogle antagelser om, hvordan denne forandring har påvirket de danske kulturinstitutioner. Disse antagelser har vi fået be- og afkræftet gennem vores undersøgelser, som har indeholdt interviews med 10 eksperter på området, samt observationer på tre danske kunstmuseer. Denne empiriindsamling er yderligere blevet fortolket, forstået og undersøgt gennem den præsenterede teori. Vi vil i de følgende afsnit analysere og diskutere, hvilke forhold der påvirker kulturinstitutioners væren i det danske samfund i dag.

Vi har valgt at dele de følgende afsnit op i en sådan kategorisering, som vi mener taler sig ind i forståelsen af, hvordan kulturinstitutionernes mål er. Første afsnit handler om den forandring, der kan være lidt svær at sætte ord på, og hvordan den konkret har påvirket kulturinstitutionerne i Danmark. Dernæst vil vi se på, hvordan den interne kommunikation i organisationen kan påvirke kulturinstitutionen, både positivt og negativt, og hvor stor en betydning dette reelt kan have for kulturinstitutionernes omverden. Efterfølgende vil vi analysere og diskutere, hvordan kulturinstitutionen ser sit forhold til publikum, samt hvordan dette forhold har udviklet sig, og hvad det dermed har fået af betydning. Afsluttende vil vi se på, hvordan staten påvirker kulturinstitutionerne, og hvordan kulturinstitutionernes forhold er til staten.

6.1 Forandringen i det danske kulturlandskab

Vores samfund har gennemgået mange forandringer i tidens løb. Holmström og Kjærbeck beskriver, at samfundet i dag består af en langt højere diversitet, og at forholdet mellem institutionerne og offentligheden dermed er blevet mere komplekst. Derudover er der ikke længere de samme automatiske og kollektive forståelser -

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

eksempelvis omkring offentlige instanser (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Vi antager blandt andet, at det tidligere automatisk sås som højkulturelt og elitært at gå på museum, men dette er der i dag en meget diversificeret holdning til. Dette reflekterer også den forandring, vi ser. SMK er opmærksomme på, at det tidligere har været en holdning, der har floreret i samfundet, og arbejder derfor på at åbne op for nye indgangsvinkler til kunsten, da ” [...] der i mange år har været et lidt elitært skel mellem brugeren og museer” (Bilag 2, spg. 11: 7).

Det er altså en interessant og mangesidet forandring, der skal gøres op med. På den ene side har vi et samfund, der har ændret sig utrolig meget. Befolkningen er blevet mere diversificeret, og der er ikke længere én kollektiv socialt konstrueret forståelse, der er tværtimod mange forskellige holdninger og forståelser. På den anden side er der ingen tvivl om, at mange af disse lidt ældre socialkonstruerede holdninger stadig sidder fast i befolkningen såsom denne holdning til, at museer er elitære og måske endda lidt kedelige.

Ifølge Schmidt et al. følger måden, man er publikum på den sociokulturelle udvikling af måden, man er deltagende på, og opfører sig i diverse situationer (Schmidt et al., 2014: 6). De argumenterer ligeledes for, at vi er gået fra at være klassiske passive beskuere til at gøre op med denne form for klassiske transmission af kunsten og dermed at være aktive deltagende (Schmidt et al., 2014: 7-8). Som vi tidligere har nævnt, understøtter Brown og Novak-Leonard dette ved at omtale vores kultur som være gående fra en “sit-back-and-be-told culture” til en “making-and-doing culture” (Brown & Novak-Leonard, 2011: 4). Dette understøtter, at der er sket et skift i måden, individer går på museum på, og at dette dermed har skabt en forandring i museumsverdenen. Det er interessant at se gennem vores interviews, at alle de ansatte vi har snakket med på de respektive museer, er enige i vores antagelser. Der er altså ingen tvivl om, at der er sket en forandring inden for kulturinstitutioner de sidste ti til femten år. Generelt er de individer, vi har snakket med enige i, at forandringen er gået fra klassiske beskuer tendenser til et større fokus på deltagelse og inddragelse. I følgende afsnit vil vi se nærmere på denne forandring, der er sket, og vi vil se nærmere på, hvordan museerne selv ser denne forandring.

6.2 Kan vi tale om et paradigmeskifte?

Lise Korsgaard, der er vicedirektør for Statens Museum for Kunst, forklarer for os, at den forandring der er sket, kan ses som et paradigmeskift. Hun formulerer det som, at:

” [...] man er gået fra at have et internt fokus, til at have et eksternt fokus. Fra at have et afsenderorienteret fokus, til at have et modtagerorienteret fokus, fra at kigge indad, til at kigge udad.” (Bilag 1, spg. 3: 4)

At prioritere de eksterne, altså publikum, frem for at have selve kulturinstitutionen i fokus er blevet vigtigt. Dette er ikke et konkret skel, der altid kan sættes, da det handler om at finde en balance mellem, hvad den besøgende søger, og hvad kulturinstitutionen ønsker at formidle. At finde denne balance er en udfordring, da det kan være problematisk for de museer, der gerne vil tiltrække et stort publikum, men som stadig gerne vil fremvise ny og ukendt kunst, mener hun (Bilag 8, spg. 2, 3).

Som Fog et al. pointerer, så lever vi i dag i en verden med materiel overflod, og det er dermed oplevelserne, der er i høj kurs. Oplevelserne skaber en helt anden form for værdi (Fog et al. 2013: 22-23). Disse oplevelser bruges til at skabe identitet og til at signalere til omverdenen, hvem man er som person, og dette betyder, at publikum går efter udstillinger, der appellerer til dem som person (Fog et al., 2013: 23). Dette leder os over til det digitale element. Vi kan ikke komme udenom, at det digitale har en stor indflydelse på vores sociale omgang i dag, og de sociale medier har især en indflydelse på, hvordan man profilerer sig selv som individ. Dette er en stor del af forandringen, og kulturinstitutionerne kan drage fordel af dette. I dag opfordres museumsgæsterne nogle steder til at tage billeder og dele dem på diverse sociale medier. Det digitale element har udviklet sig støt gennem de sidste ti år, og ligeledes er de teknologiske virkemidler hos kulturinstitutionerne blevet videreudviklet. Dette har uden tvivl haft en stor indflydelse på den type af kommunikation, som museerne bruger til deres publikum. Som beskrevet tidligere bevæger vi os her fra den traditionelle, klassiske kommunikationsmodel, til at gå i dialog med publikum. Dette kan Lise Korsgaard fra SMK også nikke genkendende til.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

I vores interview med hende nævner hun, at den forandring som vi ser, blandt andet kommer til udtryk i brugen af de sociale medier. Dette er en helt ny type af kommunikation, hvor publikum fylder meget mere, og det skaber dermed også et tættere forhold til publikummet (Bilag 1, spg. 4: 2).

Birgitte Kirkhoff Eriksen, museumsdirektør for Museet for Samtidskunst i Roskilde, påpeger ligeledes, at der er sket mange forandringer. Hun taler ligesom Lise Korsgaard om, at der sker et paradigmeskifte og forklarer, at det kan ses som tre eksisterende paradigmer, der afløser og overlapper hinanden. Der er det første paradigme, som er forestillingen om museet som mausoleum. Formidlingen og publikum betyder mindre, kunsten kan tale for sig selv. Her er museet en uantastelig institution, og kunsten er i centrum (Bilag 8, spg. 2: 2).

Det andet paradigme Birgitte Kirkhoff Eriksen bringer på banen, er det, hun kalder oplevelsesparadigmet. Her er museet blot en af mange instanser, som henvender sig til folk i deres fritid. Hun bringer også oplevelsesøkonomibegrebet på banen, hvor det handler om at måle og veje oplevelserne, som individet får. Ligeledes har det påvirket museerne, at de skal bevise, at de har publikummer nok og tjener nok penge (Bilag 8, spg. 2: 2). Dette har gjort, at museerne er nødt til at tale sig ind i populærkulturen og finde ud af, hvilke strategier der får flest besøgende på museet. Her kommer hun med eksempler såsom inddragelse, deltagelse og ”[...] udstillinger, der taler lige ind i noget, som folk kender i forvejen” (Bilag 8, spg. 2: 2). Denne tendens er ifølge Birgitte Kirkhoff Eriksen både positiv men også problematisk, fordi de gerne både vil vise kunst, der bliver set og værdsat af så stort et antal som muligt, men samtidig også gerne vil vise ny og interessant kunst frem (Bilag 8, spg. 2: 3). Det er tydeligt, at det kan være en udfordring for museerne at kunne vise den kunst, de ved vil tiltrække et større publikum, og samtidig stadig beholde den slags kunst museet selv gerne vil repræsentere.

Det tredje paradigme Birgitte Kirkhoff Eriksen bringer på banen, er det paradigme, som hun kalder deltagelsesparadigmet eller samskabelsesparadigmet (Bilag 8, spg. 2: 3). Her påpeger hun, at vi som mennesker i dag har en ændret holdning til viden. Viden er blevet mere tilgængelig for alle, især gennem internettet. Man har som individ bedre mulighed for selv at skabe både indhold, oplevelser og kunst, og dette har ændret museernes funktion. I dag er museer, bogforlag og

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

musikelskaber ikke på samme måde gatekeepers for, hvad der bliver udgivet og dermed betragtes som godt. Individet har i langt højere grad mulighed for selv at publicere kunst udenom disse gatekeepers (Bilag 8, spg. 2: 2). Dette lægger et vist pres på museerne, fordi det publikum kommer for, skal være besøget værd. Hun argumenterer for, at hvis museet forventer, at publikum skal deltage eller samskabe, så kan museet ikke forvente, at publikum også vil betale for oplevelsen. Hvis publikum betaler, kan det i stedet være i form af deres data og oplysninger. Det vil sige, at de betaler i og med, at de er med til at skabe kunsten eller dele oplevelsen for andre. Hun argumenterer ligeledes for, at denne forandring og disse paradigmer også bunder i den nye museumslov, der kom i 2012. Birgitte Kirkhoff Eriksen fortæller, at i den nye museumslov skal museerne arbejde mod at gøre kulturarven i Danmark mere anvendelig og tilgængelig for alle (Bilag 8, spg. 2: 3). Der er dermed kommet forandringer på flere forskellige niveauer, og disse bunder også i de strukturelle retningslinjer fra staten.

Vi finder disse tre paradigmer interessante. Det første hun præsenterer, mausoleumsparadigmet, bekræfter vores antagelse om, at der tidligere har været, og at der stadig er, opfattelsen af at museer er meget finkulturelle. Vi antager, at denne form for museer, hvor museet er uantasteligt og har kunsten i centrum, er museer, der fanger en målgruppe, som ved meget om kunst på forhånd. Et museum som dette vil ikke tiltrække den nye oplevelsesfokuserede bruger. Oplevelsesparadigmet dækker over de museer, der understøtter det mere populærkulturelle og det faktum, at den gennemsnitlige bruger søger efter oplevelser. Vi antager, at museerne, for at forblive legitime i dag, er nødt til at operere inden for dette paradigme. De oplevelsesbaserede udstillinger kan derfor siges at tale sig ind i noget, som publikum kender i forvejen, hvilket gør, at publikum ikke er nødt til at have udvidet kendskab til kunst. Dette åbner op for nye og lettere indgangsvinkler til kunsten, ligesom SMK arbejder mod. Samskabelsesparadigmet kan ses som det, der markerer den anden ende af denne skala af paradigmer, der går fra mausoleumsparadigmet, til oplevelsesparadigmet, til samskabelsesparadigmet. Ved dette paradigme er publikum medskabere af oplevelsen. Gennem vores empiri ser vi elementer fra hver af disse paradigmer, og i høj grad oplever vi, at de eksisterer sammen.

Vi kan relatere denne skala til Simons ide om det participatory museum, hvor det pointeres, at publikum forventer at blive præsenteret for et bredt spektrum af information og kulturelle perspektiver (Simon, 2010: ii). Simon argumenterer for, at den største forskel mellem et traditional design og et participatory design er relationen til publikum. Det traditional design består af envejs kommunikation, mens participatory design har fokus på et informationsflow mellem institutionen og dens publikum (Simon, 2010: 2). Det handler altså om at skabe en dialog med publikum. Der kan godt stadig være klassisk kunst på væggene, men der er nødt til at være mere end belæring og envejskommunikation. Det handler om at skabe et museum, som appellerer til den type publikum, som vi gennem den sociokulturelle udvikling er endt med. Dette vil vi mene, kan gøres ved hjælp af den rette kombination mellem disse tre paradigmer, som Birgitte Kirkhoff Eriksen præsenterer. Som Simon argumenterer for, så kan de participatoriske designteknikker ses som værktøj i ens værktøjskasse af kommunikations- og designgreb til at udvikle ens museum (Simon, 2010: 5).

6.3 Forandringens betydning

Det er igennem vores interviews og vores undersøgelser af de respektive kulturinstitutioner blevet tydeligt, at denne forandring har fundet sted. Vi vil herunder præsentere nogle af de pointer fra vores empiri, der understøtter dette.

Marianne Grymer Bargeman, formidlingschef på ARoS, bekræfter vores antagelse om, at der er sket en forandring over det seneste årti. Hun fortæller, hvordan hun har oplevet forandringen, hovedsageligt som noget godt, men at hun også har erfaret på en tidligere arbejdsplads tilbage i 2002, hvordan forsøget på at følge med forandringen kan tage overhånd. Hun fortæller, at dette museum havde en forholdsvis lukket kultur, og at forsøget med at gøre op med dette tog overhånd. De udstillinger der blev bragt ind, var lidt for alternative i forhold til den type udstillinger, som museet havde normalt (Bilag 10, spg. 3: 3). Det er altså vigtigt, at grænserne for hvordan forandringen skal håndteres findes, og det er ligeledes vigtigt, at alle i organisationen kan følge med. Forandrer en organisation sig hurtigere end at de interne, altså de ansatte, kan følge med, blot for at tilfredsstille de

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

eksterne, altså publikum og staten, så vil der opstå et gap mellem organisationen og dens stakeholders. Dette vil vi komme nærmere ind på i vores afsnit om forholdet mellem kulturinstitutionen og dens interne og eksterne kommunikation.

Kunsten havde tilbage i 2005 ikke en egentlig kommunikationsafdeling, men ansatte dengang Lars Ulrich Hansen, nuværende kommunikationschef på Kunsten, i en 20-timers stilling som deres første egentlige kommunikationsmedarbejder. Han fortæller, at udviklingen på museet er reflekteret i hans stillingsudvikling (Bilag 7, spg. 2: 2). Hans stilling blev hurtigt til en fuldtidsstilling, og en interessant faktor i udviklingen, som han benævner, er midt-00'ernes stigende interesse for oplevelsesøkonomi. Han tilføjer til dette, at museet godt vidste, at det var vigtigt, men at de som organisation måske ikke vidste, hvordan det skulle udfoldes. Han fortæller, at de i 2006 begyndte at arbejde med digital formidling, og herefter fik de en app til museet i samarbejde med DR. Det der skabte en endnu større forandring hos dem, var da de i 2009-10 fik ny chef, der havde større fokus på at inddrage publikum med forskellige baggrunde og på at lave et museum for alle, hvilket gav frihed til at igangsætte forskellige initiativer fremadrettet (Bilag 7, spg. 2: 2). Lars Ulrich Hansens beretning er et stærkt portræt af, hvordan et museum som deres har udviklet sig langsomt men sikkert. De har sørget for at følge med, og de har lyttet til dem selv internt samtidig med at lytte til de eksterne ved at begynde at inddrage publikum mere.

Vi kan sammendrage af vores interviews og af dette afsnit, at der ikke er nogen tvivl om, at denne forandring finder, og har fundet, sted. Det lader også til, at der er en konsensus imellem interviewpersonerne i, at kulturinstitutionerne er nødt til at følge med denne forandring. Dog er det interessant at se, at de forskellige interviewpersoner har forskellige meninger og holdninger til, hvad det vil sige at være et godt og succesfuldt museum. Hvilket vi dermed også mener, er grunden til, at deres strategier er så forskellige. I de følgende afsnit vil vi undersøge nærmere, hvordan museerne har håndteret forandringen i relation til deres interne og eksterne kommunikation.

7. Intern kommunikation i en organisation i forandring

Når forandringer indtræffer, antager vi, at kulturinstitutioner er nødsaget til at følge med, hvilket kan være kompliceret. Vi får forståelsen af, at der er flere forskellige elementer, der må tages højde for, hvilket vi har fået bekræftet i vore indsamlede empiri. Vi vil i følgende afsnit analysere og diskutere de udvalgte kulturinstitutionernes oplevelser og erfaringer med den interne kernefortælling i en kulturinstitution under forandring.

Ved "The VCI model" er der en sammenhæng i, at organisationens kultur, den strategiske vision og stakeholders image er med til at skabe organisationens identitet (Hatch & Schultz, 2009: 120). Igennem modellen pointeres det, at balancen mellem disse er væsentlig at tage højde for, når organisationens identitet skal være god og vellykket. En af de tre elementer er den strategiske vision, hvilket vi nu vil undersøge nærmere. Det er vigtigt at have en klar og tydelig vision, da visionen er med til at guide organisationen i den retning, som ledelsen ønsker at bevæge sig mod fremadrettet (Guldbrandsen & Just, 2016: 262-263). Dertil pointerer Fog et al., at en organisation er nødt til at have balance mellem deres identitet og image, før de kan gå i dialog og interaktion med et givent marked (Fog et al., 2013: 11). I dette tilfælde med markedet for kulturelle oplevelser. Med denne balance mener de, at det image som institutionen portrætterer udadtil, skal stemme overens med den faktiske identitet. Dette kan undersøges ved at bruge "GapModellen" (Fog et al., 2013: 79). Det der opstår mellem det, de portrætterer og deres faktiske identitet, er deres kernefortælling og altså et fælles billede på, hvordan organisationen er. Vi forstår dermed en sammenhæng i at se på organisationens strategiske vision, og samtidig se på om deres interne identitet og det eksterne image harmonerer, da begge disse perspektiver handler om, hvordan organisationen kan skabe en god identitet.

Vi har igennem vores interviews fået en grundlæggende forståelse af de undersøgte kulturinstitutioner. Derudover har vi foretaget en række dokumentanalyser, hvor vi har gennemgået de forskellige kulturinstitutioners årsberetninger for de sidste ca. ti år. I disse bliver det ligeledes tydeligt, at der er sket en forandring i løbet af denne tid. Vi kan se det hos flere af kulturinstitutionerne, at

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

de ændrer den måde, de formulerer disse årsberetninger på, og hvordan de omtaler deres relation til publikum.

Vi vil nu tage udgangspunkt i SMK og ARKEN, da disse to museer er meget forskellige både i alder og i kunststil. For at undersøge hvad de portrætter udadtil, har vi taget udgangspunkt i deres hjemmesider. For at undersøge om deres rent faktiske identitet og strategiske vision stemmer, har vi kigget på deres mission og vision. Da det er vigtigt at organisationens eksterne image og interne identitet stemmer overens, er dette interessant at undersøge.

Både gennem vores interviews med ARKEN og i deres mission og vision, er der et tydeligt fokus på menneskets eksistens, og på at publikum selv skal og kan reflektere over tilværelsen. På ARKENs hjemmeside er det første, der møder en et billede af et meget bizart væsen fra Patricia Piccinini udstillingen. En udstilling der, som beskrevet i vores observationer, har fokus på, hvordan verden er i forandring. Det første der står, er en anmeldelse af udstillingen fra Politiken, hvor der står "Med sine hyperrealistiske skulpturer udfordrer australske Patricia Piccinini beskueren [...]" (Arken.dk, 4). Trykker man sig ind på informationen om udstillingen, bliver der i udbredt storytelling stil malerisk forklaret de essentielle tematikker i udstillingen (Arken.dk, 5).

Her er det interessant at pointere, at ARKENs vision fra 2017 lyder således: "Et besøg på ARKEN skal sætte et nyt perspektiv på den besøgendes virkelighed, således at den enkelte bliver klogere på sig selv og dermed på livet" (Arken.dk, 3). Her ses ligledes, at fokuset på eksistens gør sig gældende. Dog er det interessant at påpege, at ARKENs vision fra 2010 er næsten identisk, og lyder således: "Et besøg på ARKEN skal sætte et nyt perspektiv på den besøgendes tilværelse og gøre den enkelte klogere på sig selv og dermed på livet" (Arken.dk, 2). Det er altså kun ét ord, der har ændret sig i løbet af de syv år. Her kan det diskuteres, om det er et tegn på, at deres vision virker, eller om det er et tegn på, at de ikke er gode til at forny sig. Specielt igennem vores interviews får vi dog den opfattelse, at ARKEN internt fungerer godt, og ligeledes forstår vi, at de er gode til at række ud til deres publikum, hvorfor vi antager, at denne marginale ændring skyldes, at de har succes med deres vision. Ligeledes kan det fremhæves, at ARKENs besøgstal er steget fra 119.525 i

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

2010 (Arken.dk, 2), til 347.000 i 2017 (Arken.dk, 3), hvilket i særdeleshed betyder, at de har succes.

Ved SMK bliver det udtrykt, at de har vigtige formidlings- og forskningsforpligtigelser, men også har et blik udadtil til samfundet, og arbejder med, hvordan de kan forblive relevante for samfundet. På SMK's hjemmeside er det første, der møder en et stort billede af et maleri af ældre dato, med teksten "Der har jeg hjemme" (Smk.dk, 7). Herunder står der "Besøg SMK. Danmarks Nationalgalleri" (Smk.dk, 7). Trykker man "læs mere" på maleriet, bliver det tydeligt, at det er en dansk malers mesterværker, som SMK beskriver det, og at det er et kunstprojekt, der skal udforske publikums forestillinger om, hvad et hjem er (Smk.dk, 8). Det er altså historisk, dansk kunst, der ansporer til refleksion.

Hos SMK har deres mission ændret sig mere markant end hos ARKEN. I deres rammeaftale for 2010-2013 lyder den således:

"Statens Museum for Kunst er Danmarks hovedmuseum for billedkunst. Museet har til opgave at belyse den danske og den udenlandske billedkunst, fortrinsvis fra den vestlige kulturkreds efter år 1300." (Smk.dk, 3).

Her ser vi et fokus på deres krav fra staten, og den er meget fokuseret på, hvad deres konkrete opgave derfra består af. Når vi derimod læser deres mission fra deres rammeaftale for 2018-2021, ser vi, at der er sket flere ændringer og tilføjelser til denne. Den lyder således:

"Som Danmarks nationalgalleri og hovedmuseum for billedkunst arbejder SMK med forskning, bevaring og formidling. Med udgangspunkt i landets største og ældste kunstsamling stimulerer SMK til brug af billedkunsten i alle dens former og styrker et kreativt og reflekterende samfund, der værdsætter sin historie og anerkender forskellighed" (Smk.dk, 5).

Her ses det tydeligt, at der er kommet større fokus på det kreative og reflekterende samfund, hvilket vi finder interessant, da det kan siges at afspejle den forandring, vi ser, der er sket.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Dog er det yderligere interessant at påpege, at SMK's vision fra 2010-2013 er en hel side lang, hvor der blandt andet er fokus på forandring. Her lyder det blandt andet:

“[...]SMK ønsker at formulere sin egen profil. SMK vil gerne ændre opfattelsen af museet som støvet ved at kombinere tyngde med lethed, ved at give det klassiske kant, ved at man gennem besøget på alle måder friskes i øjnene.” (Smk.dk, 3).

Allerede i 2010-2013 er der altså et ønske om fornyelse. Dog er denne vision igen anderledes i 2018-2021, hvor den lyder således:

“Som en synlig samfundsaktør vil SMK bringe kunst og kunstneriske refleksioner ud til alle mennesker i Danmark og kunstinteresserede fra hele verden. Vi vil inspirere flere til at bruge museet og dets samlinger og udvikle museet i en levende og åben dialog med det samfund, vi er en del af” (Smk.dk, 5).

Det kan altså ses, at de i 2010 ønsker at fornye deres egen profil, og blive set som mere end et støvet museum (Smk.dk, 3). Her kommer formidlingen lidt mere i spil, og der argumenteres for at de skal nytænke den måde, de er et museum på. Derudover kommer samfundet i spil i og med, at der skal skabes debat samt sociale rammer omkring kunsten. Visionen i SMK's rammeaftale 2018-2021 er betydeligt kortere, den er fire linjer, frem for visionen i rammeaftalen fra 2010-2013, der er på én side. 2018-2021 visionen er dog betydeligt klarere i dens mål, igen er der her stor fokus på forbrugeren, museumsgæsten og formidlingen af kunsten - frem for selve kunsten.

Et andet interessant perspektiv er, at SMK i 2010 havde et besøgstal på 400.000, hvilket er faldet til 335.000 i 2017 (Smk.dk, 1). Dette er altså et tegn på, at der ikke har været den samme progressive fremgang som hos ARKEN.

Der er altså både hos SMK og ARKEN god sammenhæng mellem, hvad de portrætterer udadtil, og hvad deres faktiske identitet lader til at være. Det lader yderligere til, at denne forandring vi ser i det danske kulturlandskab, netop bliver

mere tydeligt i løbet af disse 7-8 år, hvor det især hos SMK ses gennem deres mission. Det kan dog diskuteres, hvordan dette afspejler den måde, de reelt forholder sig til samfundet på, samt den måde de kommunikerer til deres publikum på. Dette vil vi bevæge os ind på senere.

7.1 Den interne kultur i organisationen

Hatch og Schultz pointerer, at ledelsen i en organisation ikke blot kan tvinge deres visioner ned gennem hele organisationen, da dette vil forekomme selvoptaget og have negativ indflydelse. Ledelsen er dermed nødt til at lytte til, hvad både de interne og eksterne har at sige (Hatch & Schultz, 2009: 120). Det er altså vigtigt, at den strategiske vision i organisationen både er tilpasset de stakeholders, der er, men også den interne kultur, hvilket er interessant i denne sammenhæng. Den fortælling der skal skabes fra kulturinstitutionen til de interne medarbejdere, er ifølge Dowling, "vi er en god og sikker arbejdsplads" (Dowling, 2006: 82).

Både Hatch og Schultz og Fog et al. pointerer vigtigheden af en sund identitet og kernefortælling, og pointerer ligeledes de afstande, der kan forekomme, hvis en organisation ikke afstemmer korrekt med dens interne og eksterne indflydelser og påvirkninger, og det er dermed vigtigt at have balance mellem organisationens identitet og image (Fog et al., 2013: 11). Hvis denne balance ikke er der, vil der opstå et gap, altså en afstand mellem organisationens image og identitet, som Fog et al. præsenterer i "GapModellen". I modellen "Closing the gap" kan det ses, at det er nødvendigt, at den interne identitet samt det eksterne image er i balance for at skabe en god kernefortælling (Fog et al., 2013: 80-81). Dette betyder også, at organisationen skal forsøge at have alle medarbejdere med i de ting, de gør, da medarbejdere der går imod organisationens mission og vision, kan have negativ indflydelse på organisationens identitet og dermed også dens legitimitet.

Fog et al. forklarer, at det kan være svært at håndtere forandringer, og der opstår et stærkt behov for at arbejde målrettet med virksomhedens kultur, når disse opstår (Fog et al., 2013: 137), hvilket vi også ser igennem vore empiri. Flere af kulturinstitutionerne har oplevet, at der har været nogle medarbejdere, der har haft

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

det svært med denne forandring. Fog et al. påpeger, at det er vigtigt, at medarbejderne i disse situationer har et fast holdepunkt i deres hverdag, men også at de forstår, hvorfor denne forandring sker, og hvorfor de er nødt til at ændre deres faste adfærd (Fog et al., 2013: 138). Dette vil styrke organisationens selvopfattelse, hvilket Fog et al. kalder deres identitet. Identiteten bliver styrket når medarbejderne forstår, hvad der foregår i organisationen, og dette kan blandt andet gøres ved at styrke den ovennævnte kernefortælling.

Lise Korsgaard fra SMK forklarer, at der ved en stor forandring altid vil være ansatte, der " [...] bare vil den med syv-mile-skriddet derudaf" (Bilag 1, spg. 10: 8), men at der også er nogle, der " [...] slet ikke kan se behovet for at løbe lige så stærkt" (Bilag 1, spg. 10: 8). Det bliver tydeligt gennem vores empiri, at SMK har en ekstra stor opgave i at gennemgå denne forandring, da de er et meget stort museum med mange ansatte. Yderligere er de en meget gammel institution, og dermed har de meget historie og gamle metoder at tage højde for. Christina Jozefa Jensen fra SMK pointerer, at da mange har været ansat i fyrrer år eller mere, er det en stor opgave, og det tager lang tid at inkorporere denne nye forandring med nye tiltag (Bilag 3, 32: 13). Her kan det nemt antages, at hvis SMK ikke formår at hjælpe deres ansatte gennem disse forandringer, så vil der altså blive skabt de gaps, som kan ses i "GapModellen", hvor image og identitet ikke hænger sammen. Opstår disse gaps, er det ikke lykkedes at formidle korrekt til deres medarbejdere, at organisationen er en god og sikker arbejdsplads. Lise Korsgaard forklarer at for netop at inddrage deres medarbejdere, forsøger de at være åbne omkring udvikling af museets strategi, og at udvikle vigtige projekter og afholde store fællesmøder sammen. Lise Korsgaard lægger vægt på, at det er en konstant ledelsesopgave at fortælle og forklare, hvordan strategien ser ud og generelt at arbejde med den forandring, der foregår (Bilag 1, spg. 11: 8-9).

Yderligere har SMK i forsøget på at hjælpe deres medarbejdere gennem denne forandring været igennem en større intern brand proces løbende over to år, hvor de har haft et konsulentfirma ved navn Jane Wentworth Associates fra England til at arbejde med medarbejderne (Bilag 2, spg. 19: 11). Dette gik ud på, at de internt skulle tale sig selv helt på plads, da der var en del uenighed omkring, hvor museet skulle hen, hvad der var godt, og hvad der var knap så godt (Bilag 2, spg. 19: 11-12).

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Her arbejdede Jane Wentworth Associates med deres strategi, da SMK ikke følte at den kommunikerede ud, hvad de egentlig ønskede den skulle (Janewentworth.com). Daniel Smith Nielsen forklarer, at de i løbet af denne proces havde forskellige debatter og øvelser, hvorigennem de skulle finde ud af, hvad de som medarbejdere egentlig mente, SMK var, hvilket i sidste ende har givet dem "[...] et fælles afsæt for noget nyt" (Bilag 2, spg. 20: 12). Dette mener han, har påvirket organisationen positivt, da SMK dermed sikrede, at alle blev hørt. Han fortæller også, at det har hjulpet til at give "[...] en fælles fornemmelse af, at man også kan påvirke det her meget rigide system, som nogle mener, at de her store organisationer jo er" (Bilag 2, spg. 22: 12). Han kommer med en stærk afsluttende bemærkning om emnet, der understøtter fordelene ved at arbejde med et eksternt konsulentbureau: "Hvis man vil noget nyt, så skal man også blive set på af nogle nye" (Bilag 2, spg. 31: 16). SMK har altså været igennem denne større interne brand proces, som har hjulpet dem med at skabe en stærk og solid kernefortælling, som netop gør denne forandring nemmere for de ansatte. Der er også holdt fokus på den følelsesmæssige dimension af kulturinstitutionen, da alle har haft en mulighed for at blive hørt gennem konsulenternes workshops.

Her ser vi dermed et eksempel på, hvordan SMK gør en aktiv indsats for at skabe en god kernefortælling, og samtidig forsøger at skabe den gode kultur i organisationen, som Hatch og Schultz ved "The VCI model" pointerer vigtigheden af (Hatch & Schultz, 2009: 120). Især gennem deres tiltag med at hente hjælp fra et konsulentfirma skaber det et helt nyt fælles afsæt, som Daniel Smith Nielsen ligeledes pointerer.

Projektleder på SMK Christina Jozefa Jensen fortæller yderligere, at de er nødt til at prioritere, hvilke fortællinger de kommunikeres ud, da de har begrænsede ressourcer, og museerne kontinuerligt bliver beskårede (Bilag 3, spg.16: 8). Der bliver blandt andet forklaret, at på de på SMK oplever, at der er nogle, der føler, at deres arbejde med for eksempel konservering af malerierne ikke er lige så vigtigt som de nye store, populære udstillinger. Her får vi fortalt, at det har været godt med det eksterne konsulentfirma, der har været inde og fortælle, hvad der fungerer bedst for SMK – i dette tilfælde at de bør arbejde bredt og vælge de store historier frem for de små (Bilag 3, spg. 21: 10). Dette fungerer altså også som opbakning bag

kommunikationsafdelingens beslutninger. Christina Jozefa Jensen pointerer netop, at det er vigtigt, at hele organisationen har samme forståelse af, hvorfor man tager de valg, som man gør.

Vi ser disse eksempler fra SMK som nogle gode indblik i at forsøge at skabe en kernefortælling, der gør, at den interne kultur netop støtter op om organisationens identitet, som vigtigheden af pointeres i litteraturen.

7.2 Når museet flytter ud

Det er tydeligt, at SMK har haft nogle andre udfordringer, i og med at de er en ældre institution. Det kan derfor diskuteres, om museet kan være nødsaget til at gribe det anderledes an, hvis museet er af nyere dato.

På Kunsten har deres interne kommunikationsafdeling haft en anden form for udfordring, efter de var nødsaget til at lukke deres museum ned i fysisk form. Dette skyldes, at Kunsten fra 2014-2016 gennemgik en større renovering, hvilket derfor betød, at de ikke kunne opholde sig i bygningen i to år. For at kompensere for dette tog Kunsten deres kunst ud i byrummet, og forsøgte dermed at ændre på historien, der omringer dét at være et museum (Bilag 7, spg. 2: 2-3). Her er det vigtigt, at organisationen internt har haft støttet op om den kontroversielle måde at være et museum på. Som ovennævnt er det vigtigt, at organisationens medarbejdere har et fast holdepunkt i store forandringer, og det havde de her. Det essentielle ved dette er, at museet stod mellem at lukke ned og opsigte de mange medarbejdere, eller at give dem noget andet at lave. Dette har tydeligvis givet mange af de ansatte en motivation for at få det bedste ud af den situation, museet var i. Her ses der et andet eksempel på, hvordan organisationer skaber et fælles afsæt og den gode interne kultur.

Lars Ulrich Hansen fra Kunsten fortæller, at han har oplevet på andre museer, at det kunstfaglige team er "ypperstepræsterne" og øverst i hierarkiet, og at de resterende ansatte blot ses som "alle de andre", og er af mindre betydning (Bilag 7, spg. 6: 9). Han forklarer også, at denne tilgang var der, tilbage da Kunsten oprindeligt åbnede. Her blev der ifølge Lars Ulrich Hansen tilkendegivet fra den daværende direktør, at "[...] vi er jo egentlig kun tre, og så har vi en udmærket hjælp

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

fra kontoret” (Bilag 7, spg. 6: 9). Lars Ulrich Hansen forklarer herefter, at sådan er det ikke længere, det er ikke blot det kunstfaglige team, der har noget at skulle sige, han fortæller, at caféen og butikken er et lige så vigtigt element i besøget. Han fortæller “[...] vi prøver egentlig sådan at se på, at alle fagligheder på museet har en stemme i forhold til, hvordan man skaber en god oplevelse” (Bilag 7, spg. 6: 10). Dette citat indeholder præcist, hvad Fog et al. mener er vigtigt, nemlig deres pointe vedrørende kernefortællingen og hvor vigtigt det er, at den er gennemgående i hele institutionen. Det bliver den ved, som tidligere nævnt, at alle i organisationen føler sig hørt og føler sig som en del af organisationen.

Kunsten er ikke de eneste, der har været ude i situationen, med at skulle flytte lokation. Da Aarhus Kunstmuseum flyttede lokation i 2004, og dermed blev til det, vi i dag kender som ARoS (Aros.dk, 1), fortæller Marianne Grymer Bargeman, formidlingschef på ARoS, at de i denne proces også var nødt til at nytænke sig selv (Bilag 10, spg. 6: 7). Hun fortæller i forlængelse af dette, at ARoS er et museum, hvor de har gæsten og deres oplevelse i centrum. Vi får også fortalt, at hun, da hun startede på museet, lavede nogle workshops i samarbejde med et amerikansk firma, der omhandlede, hvor de som museum så sig selv om to år (Bilag 10, spg. 6: 6-7). Hun føler ikke, at de har oplevet de store interne kommunikationsproblemer i forandringsprocessen, og mener, at dette er grundet den måde, deres mission og vision er indarbejdet gennem hele institutionen (Bilag 10, spg. 6: 7). Dette er netop, hvad Fog et al. mener, at organisationens kernefortælling, og dermed mission og vision, skal være. I henhold til teorien er dette, hvorfor ARoS har haft succes med deres interne kommunikation til trods for forandring.

ARoS har både flyttet lokation og haft nogle udefra til at hjælpe med at skabe et fælles afsæt. Altså en kombination af hvad SMK og Kunsten har været igennem. Det kan diskuteres, om det at flytte lokation ikke svarer mere til en nyskabelse end en forandring af en eksisterende kulturinstitution, selvom der selvfølgelig ved en flytning, vil følge lidt af den gamle kulturinstitution med. En flytning virker til at være en måde, hvorpå kulturinstitutionen kan skabe en god intern kultur, hvilket altså er helt afgørende for, hvad medarbejderne synes om den organisation, de arbejder i (Guldbrandsen & Just, 2016: 263). Ligeledes kan ovenstående eksempler ses som et forsøg på at undgå gaps, hvor det netop er vigtigt, at den interne identitet og det

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

eksterne image harmonerer. Dette kan ses, da der gøres en aktiv indsats for at skabe en god kultur for medarbejdere. Samtidig forsøger kulturinstitutionerne at skabe et godt image for eksterne stakeholders i nye rammer. Her kan der igen påpeges den treenighed, vi ser i "The VCI Model", hvor det netop er de tre elementer, der tilsammen skaber en god identitet, hvilket det synes at gøre her.

Et andet eksempel på hvordan forandringen kan håndteres, er ved at have en god dialog. Dette ser vi ligeledes eksempler på i vores empiri. Da vi spørger Gunnar Munksgaard fra ARKEN, hvad hans bedste råd til at omfavne denne forandring som kulturinstitutionerne gennemgår, svarer han med klarhed "åbenhed og dialog" (Bilag 6, spg. 15: 9-10). Dette er, hvad Simon ligeledes argumenterer for, er måden at være et participatory museum - ved at informationen flyder mellem institution og publikum (Simon, 2010: 2). Gunnar Munksgaard fortæller, at denne åbenhed og dialog skal gå ud til kulturinstitutionens publikum, men at den ligeledes skal gå indad i organisationen selv. Han forklarer, at den måde de arbejder på i hans afdeling, er nødt til at være en integreret del af missionen og visionen, således at de andre afdelinger arbejder på samme måde (Bilag 6, spg.15: 9-10). At åbenhed og dialog er vigtigt for ARKEN, kommer ligeledes tydeligt til udtryk, da vi snakker om, hvordan deres opsætning af udstillingerne foregår. Her får vi at vide, at der er en tæt dialog mellem kurateringen, kunsten og iscenesættelsen. Vi får ligeledes fortalt, at der er mange forskellige mennesker inddraget i denne kuratering (Bilag 5, spg. 5: 4).

I forlængelse af ovenstående bliver det tydeligt, at det kan være vanskeligt at gennemgå en forandring internt, men at netop den fælles kernefortælling er vigtig, og at den er med til at skabe en god kultur. Den gode kultur anses som vigtig, fordi den er med til at skabe det rette fundament for at skabe den bedste relation til publikum, og for at publikum finder kulturinstitutionerne troværdige. Vi vil nu undersøge, hvordan de forskellige kulturinstitutioner arbejder med deres publikum, og hvordan dette er blevet påvirket af denne forandring.

8. Kulturinstitutionernes relation til publikum

Som vi har analyseret og diskuteret i foregående afsnit, står det klart, at den interne kommunikation i organisationerne er vigtig, og det også har betydning for, hvordan kulturinstitutioner eksternt agerer. Lindelof beskriver, hvordan en rapport ved navn "Not for the Likes of You" fra Arts Council England konkluderer, at "succesfulde organisationer udfolder internt, hvad de gerne vil signalere til omverdenen" (Lindelof, 2014: 73). Denne pointe er vi enige i - vi mener at kunne se, at det er vigtigt at være klar på, hvad der skal ske internt hos kulturinstitutionerne, før de kan give deres publikum den bedst mulige oplevelse. Det er ligeledes vigtigt at have et godt sammenhold og fællesskab internt, som afspejles og kan mærkes for publikummet eksternt. Denne sammenhæng mellem det interne og det eksterne bliver tydeliggjort i "The VCI Model", hvor der pointeres, at stakeholders image af organisationen også er vigtigt for at skabe en god identitet (Hatch & Schultz, 2009: 120). Det er sammenhængen mellem organisationens vision, organisationens interne kultur og deres stakeholders, der er det vigtige (Guldbrandsen & Just, 2016: 263). Dowling argumenterer ligeledes for, at der skal skabes et narrativ internt, som ytres til de eksterne. I dette tilfælde dækker hans narrativer til samfundet og hans narrativer til kunder, hvad vi ser som publikum. Til samfundet skal det formidles, at "vi er en god organisatorisk samfundsaktør", og til kunderne skal det formidles, at "vi står bag vores produkter og ydelser" (Dowling, 2006: 82). Dette kan gøres ved at skabe en stærk kernefortælling, der signalerer en god organisationskultur til publikum og til resten af samfundets aktører.

Ligeledes ser vi en sammenhæng mellem den treenighed, som Larsen pointerer mellem kulturinstitutionen selv, staten og publikum, hvor det bliver pointeret, at en balance mellem disse er nødvendig (Larsen, 2014: 457). Fog et al. understøtter sammenhængen mellem det interne og det eksterne (Fog et al., 2013, 11). At sørge for at skabe en god formidling til ens målgrupper kan være løsningen herpå (Larsen, 2014: 460). Derfor er publikum i sig selv et vigtigt perspektiv at undersøge, når vi ønsker at blive klogere på, hvordan kulturinstitutionerne klarer sig under denne forandring.

For at undersøge hvordan formidlingen fra kulturinstitutionerne til publikum er samt deres indbyrdes relation, vil vi i følgende afsnit analysere og diskutere kulturinstitutionernes forhold til publikum, hvilke strategier de benytter sig af, og yderligere vil vi komme ind på, hvordan publikum og deres rolle har ændret sig.

8.1 Hvordan kulturinstitutionerne forsøger at nå deres publikum

Som beskrevet og gennemgået i vores teori afsnit finder vi det interessant at undersøge kulturinstitutionernes forhold til publikum. Dette vil vi gøre ved at inddrage Kawashimas teori om "audience development" (2006) understøttet af Lindelofs perspektiver derpå (2014). Kawashima opstiller fire publikumsudviklingsinitiativer, hvilke er: *Smagskultivering*, *publikumsdannelse*, *udvidet markedsføring* og *outreach* (Kawashima, 2006: 57). De fire strategier kan både eksistere sammen og hver for sig, hvilket er vigtigt at have in mente (Lindelof, 2014: 72).

Gennem vores empiri ser vi, at alle de undersøgte kulturinstitutioner benytter sig af smagskultivering, publikumsdannelse og udvidet markedsføring. Disse handler om, at kulturinstitutionen forsøger at nå det publikum, som allerede kender dem, eller at de skaber opmærksomhed for et publikum, hvor kulturinstitutionen ikke er fremmed (Kawashima, 2006: 57). Lindelof beskriver, hvordan smagskultivering og publikumsudvikling især giver publikum mulighed for at tale og sætte ord på kunsten og på den måde få en bedre forståelse af kunsten og kunstneren (Lindelof, 2014: 74). Vi ser smagskultivering og publikumsdannelse som værende meget nærværende hos vores undersøgte kulturinstitutioner. De afholder arrangementer, hvor publikum bliver præsenteret for kunst og får mere information om kunstrelaterede emner. Dette ser vi eksempelvis på Louisiana, der har Louisiana Live, hvor publikum kan deltage i disse kulturaftener og debattere om relevante emner herinde for og dermed få mere information om det kunst, de allerede kender samt ny kunst. Et andet eksempel på publikumsdannelse ser vi på ARoS med deres initiativ "de digitale stationer". De digitale stationer er nogle bokse, hvor deltagere kan sætte sig ind i og tale om kunsten. Der kan blive spurgt; "du er kunsthandler og skal sælge dette maleri, hvordan præsenterer du værket?", alt imens et maleri bliver vist på skærmen inde i boksen. Dette skal sætte gang i samtalen og skabe dialog og

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

bevidsthed om værket. Derudover har publikum forinden givet tilladelse til, at ARoS må bruge disse optagelser til at optimere deres udstillinger på baggrund af publikums meninger og holdning (Bilag 10, spg. 3: 3; Aros.dk, 9). Ved dette initiativ ser vi dermed, at ARoS beriger publikums oplevelse af kunsten.

Det bliver mere interessant, når vi kigger på de to sidste strategier, altså udvidet markedsføring og outreach. Her beskriver Lindelof, at de bliver skabt af sociale normer (Lindelof, 2014: 72), og at de altså kan være påvirket af udefrakommende faktorer og mennesker. I udvidet markedsføring handler det netop om at ramme individer, der i forvejen har en interesse eller kendskab til institutionen eller kunst, men som ikke har haft mulighed eller lyst til at besøge denne endnu. Det er vigtigt, at kulturinstitution giver dette publikum nogle gode grunde til at komme, da dette publikum ikke er naturligt museumsgængere (Kawashima, 2006: 57). Her ser vi blandt andet fordele i at være synlig på de sociale medier. Alle de seks undersøgte kulturinstitutioner har en Instagram profil og en Facebook profil. Her kan en aktiv tilstedeværelse på disse medier ses som udvidet markedsføring, da det giver mulighed for at skabe interesse hos det potentielle publikum. Der kan argumenteres for, at kulturinstitutioner ved brug af eksempelvis Instagram kan ramme et potentielt publikum, da instagram er et medier, hvor man som instagram bruger typisk nemt bliver eksponeret for nye ting. Dette kan være fordi, kulturinstitutionerne deler noget på deres egen profil, som der ved hjælp af betalt markedsføring eller algoritmer derfra bliver vist på profiler, der ikke følger museets profil. Det kan også ske ved, at bekendte har besøgt museet, hvorefter de har postet noget og tagget museet i opslaget. Derfra kan de potentielle publikum gå ind på museets profil, og eksempelvis få vakt en interesse, hvis de ser noget interessant.

Dette ser vi ligeledes mange eksempler på gennem vores empiri, blandt andet fra Frederikke Rahbek Juncker fra Louisiana, der netop fortæller, at de oplever, at nye publikummer finder vej ved, at deres nysgerrighed er blevet vakt ved at have hørt om en udstilling eller et værk gennem venner (Bilag 9, spg. 4: 5). Her kan det diskuteres, hvordan denne nye kommunikationsform påvirker kulturinstitutionens kommunikation. Frederikke Rahbek Juncker påpeger blandt andet, at en stor del af deres kommunikation er blevet "gæste-genereret" (Bilag 9, spg. 1: 2). Her er det altså gæsterne, der gennem sociale medier kommunikerer om udstillinger osv., og

på den måde kan være med til at tiltrække nye publikummer. Christina Jozefa Jensen fra SMK understøtter dette med, at på trods af at meget kunst bliver mere tilgængeligt på internettet og sociale medier, så er det altså ikke nok for publikum, kun at se det der - de vil altså se det fysisk selv. At se det på for eksempel Instagram er altså kun en forsmag til, hvad der venter dem, og det der kan være med til at vække deres interesse (Bilag 3, spg. 6: 3). En måde at skabe udvidet markedsføring på, ser vi, når kulturinstitutionerne formår at skabe nogle gode platforme digitalt, som er nemme for deres publikum at gå i dialog med. Her kan kulturinstitutionen lægge op til, at publikum kan dele og tage deres opslag, men også at der kan skabes en dialog mellem publikum og kulturinstitutioner, der dermed kan give et godt indtryk til potentielle publikummer. Denne dialog mellem kulturinstitutionen og publikum pointerer Simon er vigtig, når kulturinstitutionerne ønsker at skabe et participatory museum, der inddrager publikum mere, og dermed følger med samfundstendensen (Simon, 2010: 2). Schmidt et al. bakker ligeledes op om dette, i og med at de argumenterer for, at den nye deltagelseskultur er et opgør mod, at publikum er passive beskuere (Schmidt et al., 2014: 7). Publikum er dermed nødt til at føle en mulighed for deltagelse.

Når vi ser nærmere på outreach, opstår der noget interessant. Som nævnt kan disse strategier sagtens overlape hinanden, og det interessante opstår især i diskussionen om, hvordan netop disse to kan skilles ad, og hvornår det er udvidet markedsføring og hvornår det er outreach.

8.1.1 Hvad kan egentlig kategoriseres som outreach?

Ved outreach handler det om at nå ikke-brugere og ikke-publikum. Altså dem, der ikke naturligt ville komme på museet, og som ikke har en interesse i dette (Kawashima, 2006: 57). I følge Kawashima er outreach derudover en måde at gøre kunsten lettere tilgængelig på, og her er der i højere grad fokus på social inklusion end på at udvide museets marked (Kawashima, 2006: 57). Vores egne antagelser forinden vi startede vores empiriindsamling, var, at dette var det sværeste segment. Igennem vores empiriindsamling har flere af kulturinstitutionerne beskrevet, at de bevidst ikke går efter dette segment. Dette ser vi blandt andet hos Museet for

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Samtidskunst, der bevidst vælger at gå efter det publikum, der har en eller anden interesse for museet, og altså ikke vælger at bruge ressourcer på det segment, som slet ikke interessere sig for den type kunst, de laver eller kunst generelt (Bilag 8, spg. 6-8: 6).

Spørgsmålet er endvidere, om der er tale om en kombination af udvidet markedsføring og outreach. Dette ser vi flere eksempler på gennem vores empiri, blandt andet er der flere af museerne, der samarbejder med sociale aktører, hvor det kan antages, at de netop vil ramme publikummer, der er interesseret i kunst, men også ikke-brugere. På ARoS har der været samarbejde med programmer for demente, for kræftramte og for hjemløse (Bilag 10, spg. 4: 4), hvilket især kan ses som en måde at samarbejde med sociale aktører i ens nærområde. Det er blandt andet ved hjælp af disse initiativer, at kulturinstitutionen kan formidle deres narrativ om at være en god og relevant samfundsaktør, samtidig med at de står bag de initiativer de iværksætter. Ligeledes er det specielt ved disse initiativer, at vi ser kombinationen af udvidet markedsføring og outreach, og det essentielle her er det sociale element kombineret med handlingen i at tage kunsten ud af dens sædvanlige kontekst.

Et andet eksempel vi finder interessant, er ved Museet for Samtidskunst. De ønsker netop ikke at bruge kræfter på at nå et publikum, der ikke er interesserede, men fortæller samtidig, at for at ramme deres målgrupper besøger de Roskilde Festival, Roskilde Dyrskue og Bloom Festival i København (Bilag 8, spg. 4: 5-6). Her kan det altså diskuteres, om der kan tales om outreach strategier for at gøre opmærksom på sig selv gennem utraditionelle kanaler. Roskilde Festival og Bloom Festival kan siges at være steder, hvor publikummet kan forvente at opleve kunst og kultur, og dermed er forberedte på dette, og vil være interesserede. Men især Roskilde Dyrskue kan diskuteres, om dette kan ses som en outreach strategi. Her kan der argumenteres for, at publikum vil forvente oplevelser inden for landbrug, dyr og natur, og til en vis grad er indforstået med at møde lokale aktører fra lokalsamfundet derudover. Da Museet for Samtidskunst ligger i Roskilde, ligesom Roskilde Dyrskue, kan der naturligt ses en forbindelse i det demografiske, men indholdsmæssigt kan det diskuteres, om publikum vil forvente og være interesseret i dette. Det kan diskuteres, om Museet for Samtidskunsts initiativ på Roskilde Festival

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

kan betragtes som outreach. Her er deres opgaver nemlig at formidle deres initiativer til et publikum, der ikke nødvendigvis er brugere af museet i forvejen, og de kommer dermed ud og møder publikum, der hvor publikum er.

Vi forstår, at det kan være svært at forudsige på forhånd, om det tiltag en kulturinstitution laver, vil ende ud i at ramme folk, der i forvejen har en interesse og dermed blive set som udvidet markedsføring, eller om de vil ramme ikke-brugere og blive set som outreach, da selve interaktionen med publikum kan være uforudsigelig. Med det sagt er det naturligvis med mulighed for, at kulturinstitutionerne kan forsøge bevidst at gå efter en bestemt type målgruppe med disse strategier, og få nogle af de andre målgrupper med som en bonus, hvilket ikke skal underkendes.

Et andet interessant eksempel på outreach er hos Kunsten Museum of Modern Art i Aalborg, hvor det også handler om museets placering. Da museet stod overfor en lukning, valgte de at afprøve nye initiativer til at møde deres publikum på, nu de ikke havde en fysisk bygning at invitere publikummet ind i (Bilag 7, spg. 6: 8). Disse initiativer strakte sig blandt andet over et lokale på Aalborg Banegård, hvor Kunsten havde flere forskellige udstillinger og arrangementer i løbet af de to år. De forsøgte i en højere grad end tidligere at komme ud til forskellige arrangementer såsom festivaler. Dertil lavede de udstillinger i tre private hjem med udlånte kunstværker fra deres samling, og derudover bragte de deres egne kunstværker til forskellige skoler og undervisningsinstitutioner, som kompensation for at dette publikum nu ikke kunne besøge dem i fysisk form (Bilag 7, spg. 2: 3). Her formår Kunsten at skille sig ud, og ifølge Simon er en personaliseret og anderledes museumsoplevelse rigtig god for at følge med samfundets nuværende tendenser (Simon, 2010: iii). Her er der i høj grad tale om, at Kunsten kommer ud og møder publikum, der hvor de er, og dermed også har lettere ved at udføre denne outreach strategi, da de netop kommer ud på eksempelvis Aalborg Banegård, hvor de typisk vil møde alle slags mennesker i forskellige samfundslag og med forskellige holdninger til kunst. Her kan det diskuteres, om outreach i virkeligheden kan ses som den oplagte måde at nå ud til alle, da det især ved outreach handler om social inklusion, som tidligere beskrevet. Yderligere pointeres det flere steder, blandt andet hos Larsen, at kunst netop er for

alle (Larsen, 2014: 467) og ligeledes er den danske kulturpolitik netop, at kunsten skal være for alle borgere uanset placering i samfundet (Duelund 2003: 20-21).

Kunsten påpeger selv, at de ser det som en klar fordel at få rystet op i organisationen og udfordre deres egen forestilling om, hvad grænserne for et museum egentlig er (Bilag 7, spg. 7: 10-11). Netop det med grænser synes at være en gennemgående tanke derfra. Kunsten mener, at man som kulturinstitution ikke skal være bange for at søge og udfordre grænser, fordi publikums grænse med stor sandsynlig ikke kan nås, inden museets egen grænse rammes. Her forklarer de, at initiativer og tiltag skal holdes relevante for kulturinstitutionen, og ikke behøver at konkurrere med de resterende kulturtilbud. Med det sagt er der næsten frit spil. Lars Ulrich Hansen fra Kunsten påpeger, at de kun har set deres rejse som positiv. Yderligere fik de utrolig meget ros fra staten i deres kvalitetsvurdering efter disse nye tiltag, hvilket kan betragtes som noget af et skulderklap og et tegn på, at det i hvert fald ikke er negativt at prøve nye ting af og afprøve grænser i denne situation (Bilag 7, spg. 7: 10-11). Dette perspektiv finder vi interessant, da vi oplever, at andre kulturinstitutioner virker mere bundet af regler, deres placeringer, deres muligheder og ressourcer. Men her melder spørgsmålet sig så, er det i realiteten en hindring fra omverden, eller er det dem selv, der er den største hæmsko?

8.1.2 At skubbe til sine grænser

En af de kulturinstitutioner vi oplever som en modsætning til Kunsten, er Statens Museum for Kunst. SMK er et af Danmarks tre hovedmuseer, hvorimod de andre museer vi har undersøgt, blot er statsanerkendte. Det betyder dermed også, at de har flere forpligtelser og får et større tilskud. SMK's hovedformål er at bevare den danske kulturarv, og derfor bruges mange af deres ressourcer netop på bevaring, håndtering og forskning af samlinger og kunst i en højere grad end de andre museer (Bilag 2, spg. 27: 15). Igennem vores interviews får vi et billede af, at vores informanter tydeligt kan mærke, at der er sket en forandring i løbet af det sidste årti, og det beskrives, at det er svært at skifte retning, og altså gennemgå denne forandring, i en stor organisation som SMK (Bilag 3, spg. 32: 13). Vi får et indblik i deres strategier omkring at nå deres målgrupper, heriblandt SMK Open og SMK

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Fridays. Ved projektet SMK Open handler det om at åbne samlingerne op. Det er en digital platform, der skal gøre det nemmere og mere tilgængeligt at se og forstå værker og samlinger (Bilag 3, spg. 1: 1). Ligeledes er SMK Fridays et initiativ, der inviterer publikum indenfor på en fredag aften til forskellige live formater, der skal åbne kunsten op og lade publikum få nogle anderledes oplevelser med kunsten (Bilag 2, spg 6: 4). Dette taler sig ind i mange andre andre udtalelser, vi har hørt, og lader til at være et generelt tema, at kulturinstitutionerne ønsker at åbne kunsten op og gøre den mere tilgængelig for en bredere gruppe heriblandt også dem, der ikke ved så meget om kunst (Bilag 2, spg. 12: 7). Pointen bliver bekræftet gennem vores teoretiske felt, hvor blandt andet Remlov pointerer, at det er vigtigt, at kulturinstitutionerne favner et bredt publikum. Det kan dog være svært, da kulturinstitutionen må balancere i, at kunsten skal være af høj kvalitet, men samtidig ikke må være for højkulturel. Dette skyldes, at der dermed kan være risiko for, at ikke alle publikummer forstår kunsten, hvis den opfattes som for højkulturel (Remlov, 2012: 95). Larsen pointerer også, at det er vigtigt, at det ikke er for vanskeligt for det almene publikum at forstå kunsten, da det kan få dem til at føle sig dumme og inkompetente (Larsen, 2014: 464). Hvis publikum opfatter kunsten som for højkulturel, er der altså fare for, at de afskriver den helt, da de ikke mener, at det er noget for dem, og at de ikke har forstand på eller kan forstå kunst.

Arrangementet SMK Fridays har til formål at være et sted, hvor folk kan tage hen og hygge sig, se talks, se kunst, høre musik eller andet. Projektet er et ønske om at formidle kunst i mere uformelle rammer og ligeledes for at nedbryde den højtidelighed, der er omkring kunst og museet som institution, påpeger Daniel Smith Nielsen (Bilag 2, spg. 12: 7). Igennem vores observationer af et SMK Fridays arrangement oplever vi dog alligevel et vist mønster i det segment, vi ser der. Det er tydeligt for os at se, at de fleste deltagere er typer, som mange nok typisk ville se som individer, der er interesseret i kunst i forvejen. Vi får gennem vores interview med Daniel Smith Nielsen en forståelse af, at SMK ønsker, at SMK Fridays skal være for en bred målgruppe. Da vi forsøger at spørge ind til, om formatet kunne ændres, for at blive mindre elitært og kunstfagligt, får vi fornemmelsen af, at dette ikke kan lade sig gøre (Bilag 2, spg. 14-16: 8-10). Vi ender op med eksemplet om at få en dansk sanger til SMK Fridays, eksempelvis Christopher, som i dag er en kendt

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

popmusiker i Danmark. Men her forklarer Daniel Smith Nielsen, at dette ikke ville hænge sammen med kunsten på en sådan måde, som de ønsker og er nødt til at have for øje. Derudover påpeger Daniel Smith Nielsen også, at dette eksempel med Christopher muligvis ville trække folk ind i bygningen, men at det ikke nødvendigvis betød, at de fik folk til SMK. Det skal ikke bare være et trækplaster (Bilag 2, spg. 14-16: 8-10). Det er interessant at overveje, om det er nok "bare" at få publikum ind i bygningen en enkelt gang, eller om det reelt set kan betyde, at kulturinstitutionerne kan få flere faste publikummer fremover via disse initiativer. Vi kan diskutere, om SMK's holdning til ikke at blande det populærkulturelle med museets funktioner er positivt eller negativt. Simon argumenterer for, at der er en række negative udtalelser, som kan være grunde til, at publikum ikke besøger museet. Disse baserer hun sine participatory tiltag på. Her er to af dem blandt andet "The institution is not a comfortable social place for me to talk about ideas with friends and strangers" og "Cultural institutions are irrelevant to my life" (Simon, 2010: iii). Disse to udtalelser kan altså være bud på nogle distancer, som publikum kan have til museet. Her mener vi, at der kan være en tilbøjelighed til, at det netop kan være disse antagelser som publikum, der ikke er faste brugere af SMK, vil have. Her mener vi derfor, at der vil kunne ske noget interessant, hvis museet brugte nogle mere populærkulturelle indslag til netop at få denne gruppe ind på museet og derfra give dem et billede på, at kunst kan være mange ting.

Igennem vores interviews påpeger Frederikke Rahbek Juncker fra Louisiana, at de som museum heller ikke ønsker at konkurrere med kulturlivet på alle parametre. Derfor ser de det ikke som deres primære opgave at være dem, der skal facilitere musik, når der eksempelvis er mange gode spillesteder i København (Bilag 9, spg. 9: 6-7). Hun fortæller ligeledes, at de "[...]har en fantastisk klassisk musikchef, som virkelig kender feltet godt, og som kan få noget af den bedste klassiske musik fra udlandet til Louisiana" (Bilag 9, spg. 9: 6). De behøver altså ikke kunne konkurrere med den nyeste popmusik. Til dette tilføjer hun, at "[...] jeg synes heller ikke, at alle museer skal være ens. De skal være forskellige [...]" (Bilag 9, spg. 9: 7).

Her er det interessant at påpege, at de hos Kunsten netop ønsker at teste grænser, og forklarer, at deres initiativer, der arbejder med det populærkulturelle, har

fungeret godt, og om ikke andet har været interessant at teste. Ligeledes pointeres det, at de i deres kvalitetsvurdering fra staten har klaret sig godt og kun fået ros, og samme svar besvarer vores undren om, om dette har kunne lade sig gøre generelt (Bilag 7, spg. 7: 10-11). De har blandt andet gjort sig i at skabe et "live-format", som Lars Ulrich Hansen forklarer, hvor de netop har haft talks og musik, der taler sig ind i segmentet mellem 20-30 årige (Bilag 7, spg. 3: 4). Gennem Kunstens initiativ med at udstille deres værker i private hjem og yderligere at medbringe disse værker på skoler og institutioner, blev der fra kollegaer i kulturlandskabet vagt en undren; "det kunne man ikke, og hvad med sikkerhed" (Bilag 7, spg. 7: 10). De andre kulturinstitutioner var altså i tvivl om, om værkerne ville tage skade. Her påpeger Lars Ulrich Hansen, at de ikke var nervøse for at der skete noget, og som han siger, så passer de jo på deres ting. Derudover forklarer han at i løbet af disse to år, hvor deres værker blev vist mange andre steder end på selve museet, der var det kun, da et værk blev lånt ud til et andet dansk museum, at der skete en skade (Bilag 7, spg. 7: 10). Det bliver tydeligt for os, at de forskellige kulturinstitutioner anvender forskellige strategier for at opnå den balance, som vi ser som en nødvendighed for en velfungerende organisation. Her kan vi diskutere, at Kunstens identitet er en anden end eksempelvis SMK's. Hvis vi ser på, hvordan organisationer skaber en god kernefortælling, kan vi ifølge Fog et al. påpege, at det er vigtigt, at den interne identitet og det eksterne image hænger sammen. Dermed kan det antages at den identitet, der følger med det at være et museum, der har musikalske indslag med popmusik, har et andet image og en anden identitet, hvorfor det kan fungere nogle steder men ikke andre. Dog kan det dertil diskuteres, om dette er en realitet, eller om det netop er et spørgsmål om at afprøve grænser, som Lars Ulrich Hansen fra Kunsten mener, er sundt at gøre, for dermed at kunne finde ens identitet.

8.1.3 Kan der tales om tvungen outreach?

Gennem vores analyser og diskussioner af Kawashimas model "The Different Types of Audience Development" opstår der spørgsmål omkring, hvordan vi i praksis kan skille de fire strategier ad. Som nævnt i tidligere afsnit går vores overvejelser særligt

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

på, om strategien outreach kan præciseres yderligere. Opdelingen giver mening teoretisk, men vi er fristede til at stille spørgsmålstejn ved dette i praksis.

Gennem vores analyser af vores empiriske data er det blandt andet tydeligt, at alle de udvalgte kulturinstitutioner gør meget ud af at samarbejde med skoler og institutioner for at ramme børn og unge i skolealderen. Gunnar Munksgaard beskriver ARKENs forskellige initiativer til denne målgruppe (Bilag 6, spg. 7: 4-5), og det lader til, at de nyder at skabe et sted for alle uanset sociale klasser, baggrund og etnicitet, hvilket der kan være i vestegnsområdet, som ARKEN, der er beliggende i Ishøj, befinder sig i. Dea Antonsen beskriver, hvordan ARKEN netop arbejder med især, udsatte unge, der ikke naturligt ville have mulighed for at komme på museum. ARKEN laver samarbejder med de unge, og benytter kunstens kritiske udsagn og positioner til at skabe kritisk, demokratisk og digital dannelse. Derudover pointerer hun, at det er vigtigt at introducere børn tidligt for kunst, og at dette ligeledes kan være en vej til at nå hele familien (Bilag 5. spg. 19, 10).

Da vi i interviewet spørger ind til ARKENs målgrupper, spørger vi ind til, om de har nogle tiltag til de 20-30-årige, der ikke naturligt er interesseret i kunst, altså disse ikke-brugere som ifølge Kawashima kan nås ved outreach. Her forklarer Gunnar Munksgaard, at de har forskellige initiativer til denne målgruppe, men ikke nogle der henvender sig til ikke-brugere (Bilag 6, spg. 11: 7). Han forklarer, at de 20-30-årige må falde ind under andre målgrupper, hvilket blandt andet er individer på videregående uddannelser, ARKENs erhvervsklub eller er medarbejdere i en virksomhed, hvor ARKEN forsøger at give tilbud. ARKEN har dermed ikke et initiativ, der udelukkende omhandler de 20-30-årige, som ikke falder ind under disse kategorier (Bilag 6, spg. 11: 7). Dermed kan vi påpege, at de ikke har nogle outreach strategier, der målrettet går efter denne målgruppe, som vi flere gange har pointeret, at vi finder interessant. Derimod forklarer han om forskellige skoleprojekter, hvor blandt andet ét vakte vores interesse, da der her i høj grad er tale om outreach. Her var en række unge med til at skabe et projekt på ARKEN, som bestod af en videoinstallation. Her forklarer Gunnar Munksgaard, at de efterfølgende oplevede at de unge drenge, som i dette tilfælde var kunstnere af installationen, påvirkede deres omgangskreds således, at deres venner kom og så deres værk. Venner, som vi tolker som et publikum, der ikke normalt ville være interesseret i at besøge ARKEN

(Bilag 6, spg. 22: 13). Her opstår tanken om outreach og denne strategis præmisser og grænser. Ligeledes finder vi det interessant at diskutere outreach i forhold til de skoleklasser, som kommer og oplever ARKEN. Her kan det antages, at nogle af eleverne i en skoleklasse har oplevet at være på museer gennem deres bagland, altså at familien kommer eller har været på et museum igennem barnets barndom. Ligeledes antager vi, at der også vil være nogle i samme skoleklasse, som ikke har oplevet dette, og hvor familien ikke er interesseret i kunst eller en museumsoplevelse. Her kan vi derfor diskutere, hvordan dette skal placeres, hvis vi kigger på Kawashimas strategibud. Kan vi her tale om “tvungen outreach”? Spørgsmålet melder sig især, når vi tænker på de børn i skoleklassen, som måske ikke er interesseret i denne udflugt fra start. Her er der en chance for, at samarbejdet mellem skolen og kulturinstitutionerne igennem dette “tvungne” besøg kan omvende dem og gøre dem til interesserede brugere, og derved kan de fremtidigt rammes ved hjælp af udvidet markedsføring, fordi deres interesse fra første besøg er vagt. Vi antager, at disse initiativer netop er til for at lære børn om kunst, selvom de ikke får dette med hjemmefra, så de derfor vil kunne blive aktive kulturbrugere i fremtiden. Dette understøttes yderligere af Mille Steffen-Nielsen fra ARKEN, der mener at denne antagelse om, at specielt børn og unge ikke kan lide at gå på museum, er en selvpfyldende profeti. Hun tror, at mange voksne desværre tror, at kunst og kultur er spildt på børn, hvor hun derimod har erfaret, at det handler om at lære sine børn, at det er sjovt og spændende at gå på museum, at kunst er mange ting, og at det ikke er støvet og kedeligt. Med dette påpeger hun også, hvordan mange museer netop fokuserer på initiativer til børn og unge (Bilag 4, spg. 8: 4).

8.2 Hvordan kan publikum inddrages?

Det oplagte spørgsmål melder sig, hvordan skal publikum så inddrages? Vi får en generel forståelse af at der sker noget interessant, når vi begynder at snakke om deltagelse, og ligeledes når vi dykker ned i, at der er mange forskellige former for deltagelse. Brown og Novak-Leonard bidrager med modellen “The Audience Involvement Spectrum”, hvor modellens fem trin har til formål at kategorisere, i

hvilken grad publikum kan være deltagende. Den går altså fra ikke-deltagende til total-deltagende (Brown & Novak-Leonard, 2011: 5).

I modellen "The Audience Involvement Spectrum" opstilles disse fem trin af deltagelse mellem publikum og værket. Dette finder vi interessant specielt i sammenhæng med den foregående analyse og diskussion af, hvordan kulturinstitutionen kan nå ud til sit publikum med Kawashimas model "The Different Types Of Audience Development". De fem trin i modellen "The Audience Involvement Spectrum" består af spectating og enhanced engagement, crowd sourcing, co-creation og audience-as-artist (Brown & Novak-Leonard, 2011: 17-18). Da vi besøgte Louisiana og oplevede udstillingen "Åbn min lysning" af Pipilotti Rist, oplevede vi, hvordan vi ved værket "Lige under overfladen" aktivt skulle lægge os i en seng. På denne måde var vi med til at skabe vores egen oplevelse af værket ved at ligge i disse senge, mens værkets video- og lydspor påvirkede os anderledes, end hvis vi bare havde stået fra afstand og observeret værket. Her kan vi altså tale om crowd sourcing, hvor vi selv har en aktiv rolle i, hvordan vi oplever værket ud fra vores egen deltagelse.

De sidste to trin på modellen kan eksemplificeres ved at inddrage eksempler fra Kunsten. Her fortæller Lars Ulrich Hansen om et eksperimenterende initiativ, de lavede. Her bad de nogle brugergrupper om at udvikle en udstilling og komme med deres bud på, hvordan denne udstilling skulle være, hvis de havde helt frie tøjler (Bilag 7, spg. 6: 7). Dette forsøg på at skabe audience-as-artist endte dog ikke med at blive eksekveret, da forslagene simpelthen var for kedelige, fortæller Lars Ulrich Hansen (Bilag 7, spg. 6: 7). Derudover forsøgte Kunsten sig med co-creation, hvor publikum kom med forslag til initiativer, hvor Kunsten derefter havde forpligtet sig til at realisere et af disse forslag om ugen. Et af forslagene var teater. Her blev der skrevet teater som et forslag, hvorefter et impro-teater kom og lavede impro-stykker over nogle kunstværker. Ligeledes resulterede dette i at koble en række forskellige øl til forskellige kunstværker. Lars Ulrich Hansen pointerer, at ulempen ved deres forsøg på at skabe initiativer med audience-as-artist var, at publikum manglede en fagperson til at guide dem og til at stå for eksekvering (Bilag 7, spg. 6: 7-8), hvilket de får ved co-creation i det sidste eksempel.

Frederikke Rahbek Juncker fra Louisiana fortæller, at de på nuværende tidspunkt har en udstilling med den kvindelige kunstner Dea Trier Mørk. Udstillingen består af en række linoleumstryk, som kunstneren specielt er kendt for. Flere af værkerne i denne samling består af skildringer af kvinder heriblandt gravide kvinder, kvinder i fødsel og kvinder med deres børn. Her fortæller Frederikke Rahbek Juncker selv, at da de slog et billede af dette værk op på deres instagramprofil, fik opslaget mere trafik end nogle af deres tidligere opslag. Billedet var et billede af en fødende kvinde set nedefra fra Dea Trier Mørks samling kaldet Vinterbørn (Bilag 9, spg. 10: 8). Som Frederikke Rahbek Juncker også selv pointerer, lever vi i en tid “[...] hvor folk gerne vil se nogle nye kvindebilleder, eller synes, det er interessant at se et kunstnerisk udtryk, som afbilleder en fødende kvinde. Det kan være, at man ikke har set det før, selvom man godt tænker, at man ved, hvordan det ser ud.” (Bilag 9, spg. 10: 8). Vi antager, at dette er på baggrund af samfundets udvikling, og at de besøgende finder det interessant at se noget, de ikke vant til at bliver præsenteret for i kunsten. Da det er nogle meget grafiske billeder, påvirker det publikum på en anden måde. Her ser vi et eksempel på spectating og enhanced engagement, hvor publikum bliver aktiveret gennem det sanselige og ikke igennem aktiv deltagelse.

Brown og Novak-Leonards model “The Audience Involvement Spectrum” giver os mulighed for at opdele publikumsudviklingsinitiativer og tydeliggøre de forskellige grader af deltagelse. Dette finder vi interessant, da vi gennem vores undersøgelse kan se, at deltagelse er vigtigt at tage højde for, når kulturinstitutionerne ønsker at nå ud til nye publikummer.

8.3 Det uforklarlige x-faktor

Mille Steffen-Nielsen fra ARKEN pointerer, hvordan publikum igennem denne forandring af det danske kulturlandskab er blevet mere krævende, og at de forventer “hele pakken”. De vil have, at udstillingerne er gode, at der er ekstra aktiviteter som talks, koncerter mm., og de vil have en flot shop og en hyggelig cafe. Til gengæld påpeger Mille Steffen-Nielsen så, at de betaler med gode anmeldelser og god omtale på de digitale platforme (Bilag 4, spg. 2: 1-2). Ligeledes kan det siges, at det “moderne” publikum, hvis vi kan tillade os at kalde dem det, har en tendens til i langt

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

højere grad end tidligere selv at være vant til at producere indhold frem for blot at få indhold præsenteret, hvilket gør dem mere kritiske (Guldbrandsen & Just, 2016: 21). Ligeledes har individer i samfundet i dag mulighed for at søge oplevelser mange forskellige steder, og dem der skaber disse oplevelser, er dermed nødt til at skille sig ud for at tiltrække publikum og skille sig ud fra alle de oplevelsestilbud, vi bliver præsenteret for (Guldbrandsen & Just, 2016: 193-194). Dette bliver også påpeget i vores interview med Birgitte Kirkhoff Eriksen fra Museet for Samtidskunst. Hun beskriver denne tendens således:

“At viden er meget mere tilgængeligt for alle, gennem internettet selvfølgelig men også, at der er kommet en meget mere relativistisk tilgang til viden, altså sådan lidt “det kunne jeg også selv have lavet” og “der er ikke nogle, der skal fortælle mig, hvad der er rigtig og forkert, fordi jeg mener det her”” (Bilag 8, spg. 2: 2).

Denne selvstændighed og autonomi kan antages også at stamme fra udviklingen, vi har observeret, som har forandret den måde, vi ser legitimitet på hos kulturinstitutioner. Dette understøttes ligeledes af Holmström og Kjærbeck, der pointerer, hvordan denne autonomi fra publikums side gør, at de vurderer kulturinstitutionerne mere ud fra egen smag og præferencer end tidligere (Holmström & Kjærbeck, 2013: 10). Dette taler sig direkte ind i diskussionen om, hvordan publikums vurdering af kulturinstitutionen har ændret sig, og hvad dette har af betydning. Samtidig synes der at opstå en dobbelthed, da det også er vigtigt, at det ikke bliver for højkulturelt og elitært, så publikum føler sig dumme (Larsen, 2014: 467). Ligeledes ønsker flere af kulturinstitutionerne netop at gøre klart, at de er et museum for alle, eksempelvis Kunsten, der nævner, at de netop ønsker at lave et museum for alle, uanset baggrund (Bilag 7, spg. 2: 2).

Vi ser yderligere en dobbelthed i, at vi oplever, at det specielt er gennem disse uforklarlige oplevelser med kunst, at kulturinstitutionerne især kan fange de unge og også det svære segment. Samtidig skaber der sig en fordom om, at kunst er tørt og kedelig, hvilket måske er en fordom, der netop gør, at mange ikke-brugere ikke

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

bruger kunsten mere - fordi de simpelthen ikke ved, hvor mange forskellige ting kunst kan være.

Et eksempel på samtidskunst som for mange antageligvis kunne bryde denne fordom, er udstillingen "En kærlig verden" på ARKEN, der består af en række skulpturer kombineret med andre værker og installationer. At have en udstilling med skulpturer vil kunne betegnes som en meget kendt og klassisk måde at opleve et kunstmuseum på, hvis vi skal gå efter de termer, vi arbejder med, med det klassiske museum. Dog er Patricia Piccininis udstilling "En kærlig verden" alt andet en klassisk. Med de hyperrealistisk væsner er dette altså en meget anderledes oplevelse for publikummet, end det havde været, hvis de havde set en "klassisk udstilling" med skulpturer. Men hvad er det så, der gør forskellen for, hvordan det bliver en anderledes, atypisk og ny oplevelse for publikum?

Gennem vores undersøgelser har vi oplevet, at det der fanger mange publikummer, er noget anderledes, uventet og særligt stimulerende for vores sanser, der sætter os i affekt. Ligeledes oplevede vi på Louisiana, at vi var overraskede over værket "Pixel Forrest" fra Pipilotti Rist udstillingen. Vi oplevede det som værende afsindigt smukt og omsluttende, og vi følte, at vi var i en helt anden verden. Derudover var det et perfekt værk til at tage flotte instagram billeder. Dette blev understøttet af en forbigående, der højlydt kommenterede, at det var et "instagramvenligt sted". Lars Ulrich Hansen fra Kunsten påpeger ligeledes, hvordan han oplever at det nye publikum typisk tænder på de interaktive elementer, noget de kan røre ved, eller noget der er mere event-præget (Bilag 7, spg. 5: 6). Dette bliver yderligere bakket op af ARKEN, der også oplever et stigende besøgstal af de unge ved det "levende samtidskunst" (Bilag 5, spg. 16: 8-9). Der opstår også en antagelse om, at vi går mod nye tider, og at der fremover skal tænkes i, at publikum skal kunne fordybe sig og udstillinger, som har et mere meditativt element, påpeger Marianne Grymer Bargeman fra ARoS (Bilag 10, spg. 3: 4). Følelsen af fordybelse og afslappethed oplevede vi selv igennem vores observationer, da vi besøgte Louisiana og Pipilotti Rist udstilling "Åbn min lysning". Ved værket "Lige under overfladen" lagde vi os i en seng hver, og blev med ét lullet ind i en meditativ trance-tilstand, hvor vi næsten ikke kunne løsrive os fra installationen igen, fordi den var fascinerende og meget beroligende for os at være en del af.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Publikum skal dermed lære, at museerne kan bruges på mange forskellige måder, som Marianne Grymer Bargeman fra ARoS forklarer, uanset om det er en halv time med tømmermænd eller en hel dag med fordybelse (Bilag 10, spg. 4: 5). Ligeledes pointerer Lars Ulrich Hansen fra Kunsten, at de også ønsker at skabe et miljø, der lægger op til, at publikum både kan gå en hurtig tur eller blot bruge deres have, uden de behøver at bruge flere timer på at se hele museet hver gang (Bilag 7, spg. 5: 6). Derfor kan det diskuteres, om det vi kan kalde det moderne publikum måske skal lære, at kunst netop kan være mange ting. Museet kan sagtens være et sted, hvor publikum kan hænge ud og slappe af. Det kan også sagtens være en flot lysinstallation, hvor de kan tage et godt instagram billede og få mange likes. Netop perspektivet med at instagram kan være med til at tiltrække nye publikummer, går ligeledes igen i vores empiri. Frederikke Rahbek Juncker fra Louisiana pointerer, at:

“[...]tit ender det også med, at vi får nogle nye besøgende, som normalt ikke går på museum, men bliver vildt nysgerrige, fordi de ser det f.eks. på Instagram, at nogle af deres venner har været der med deres forældre, og så skal se, hvad det er, det er nemlig ikke det, de forbinder med kunst.” (Bilag 9, spg. 4: 5).

Her forklares det, at de på Louisiana oplever, at publikum bliver præsenteret for kunsten gennem Instagram, og derigennem kan opdage, at kunst kan være mange forskellige ting.

Som en afslutning på dette afsnit kan det pointeres, at vi i den grad oplever, at der er sket en ændring, i den måde publikum bruger kulturinstitutioner og dermed også deres mening om dem, og hvordan de kan lokkes til. Igennem vores analyse og diskussion udspringer der en antagelse om, at det netop er denne uforklarlige x-faktor, der virkelig kan rykke det segment, som betragtes som det sværeste at ramme. Det er en følelse, noget der fanger os og betager os, men som er svær at sætte ord på. Vi ser, at især det uventede og det sanselige er det, der virkelig rammer folk og ligeledes pointeres det gennem empirien, at denne total-oplevelse er vigtig. Vi ser netop, at det er det, der er med til at gøre det vanskeligt - at det er

svært at sætte ord på denne x-faktor, og derfor kan det også være svært at udvikle initiativer, der netop giver denne følelse.

9. Hvem bestemmer om kulturinstitutionen er legitim?

Igennem specialet har vi arbejdet med denne treenighed, som vi mener har været gennemgående for kulturinstitutionerne i Danmark. Disse er kulturinstitutionen selv, publikum og staten. Denne treenighed pointeres af Larsen, der netop mener, at disse må være i harmoni for, at kulturinstitutionen og dens væren kan opnå succes (Larsen, 2014: 457).

Dowling arbejder med narrativer, der kan være en måde at gøre sig legitim på over for sine stakeholders. Her lyder et af narrativerne, at der til staten skal formidles, at; "på baggrund af vores økonomiske og sociale bidragelse til samfundet, bør vi støttes" (Dowling, 2006: 82). Vi mener ligeledes, at det narrativ Dowling præsenterer til samfundet er relevant, da kulturinstitutionen skal bevise, at de er en relevant samfundsaktør for at blive støttet. Til samfundet formidler han følgende narrativ: "vi er en god organisatorisk samfundsaktør" (Dowling, 2006: 82). Igennem den narrative kommunikation påpeger Dowling, hvordan kulturinstitutionerne kan skabe et bånd mellem sig selv og dens stakeholders for at skabe troværdighed (Dowling, 2006: 83). Larsen pointerer derudover, at det er væsentligt, at der er en generel forståelse af kulturinstitutionerne som legitime, for at staten kan retfærdiggøre at støtte dem (Larsen, 2014: 457). Hvordan sørger man som kulturinstitution så for at fremstå legitim?

De undersøgte kunstmuseer er alle statsstøttede, og det betyder dermed også, at de skal overholde nogle krav for at modtage denne støtte, som tidligere beskrevet (Slks.dk, 5). Hvis vi inddrager "The VCI Model", er staten en af de vigtigste stakeholders. Uden deres støtte ville mange af kulturinstitutionerne ikke overleve. Ved "The VCI Model" er det ligeledes en vigtig pointe, at organisationen er troværdig (Hatch & Schultz, 2009: 121). Statens støtte gør det blandt andet muligt, at museerne kan nedsætte prisen for deres entrébilletter, for at de på den måde kan gøre museet mere tilgængeligt for alle samfundets borgere uanset økonomisk ståsted (Duelund, 2003: 21). Ligeledes skal denne støtte sikre, at kunsten er fri, og

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

ikke vil lide under politiske eller økonomiske produktions- eller distributionsforhold (Duelund, 2003: 20). Staten er altså med til at sørge for, at kulturinstitutionerne kan fokusere på kunsten og lade det danske samfund opleve den. Dog ser vi i vores empiri, at der er en generel frustration over, at kulturinstitutionerne netop mærker de politiske ændringer, der dermed påvirker, at der kommer besparelser på området.

For netop at skabe økonomisk vækst er kulturinstitutionerne nødt til at være mere publikumsorienterede, som er pointeret flere gange i vores empiri. Birgitte Kirkhoff Eriksen fra Museet for Samtidskunst forklarer, hvordan museer i dag hele tiden skal bevise, at de har publikummer nok, at de tjener penge nok (Bilag 8, spg. 2: 2). Hun pointerer yderligere, at det er voldsomt for alle museerne med de besparelser, der har resulteret i, at tilskuddet bliver beskåret 2% (Bilag 8, spg. 12: 9). Disse frustrationerne omkring besparelser der har været i kulturområdet samt påvirkninger fra de politiske forhold, går igen igennem vores interviews. Daniel Smith Nielsen fra SMK forklarer blandt andet, at det for dem har været meget tydeligt at mærke, at der har været forskellige politiske prioriteringer. Han påpeger, hvordan besparelserne har medvirket til fyringer, og har betydet, at museet har valgt at tage entrépris igen (Bilag 2, spg. 24: 13). Her påpeger han, at når museet skal begynde at opkræve entrépriser, er museet nødsaget til at inddrage sit publikum i højere grad. Nu kan museet ikke længere bare "lokke" folk med, at det er et sted med kunst. Museet bliver nødt til at gå mere kommercielle veje for at få flere folk ind og fokusere på, hvad kunsten skal kunne. Dog påpeger Daniel Smith Nielsen, at de igennem denne proces er blevet mere klar over, hvad de som museum egentlig vil, hvilket han mener, også er sundt (Bilag 2, spg. 24: 13-14).

Marianne Grymer Bargeman fra ARoS forklarer, at deres støtte fra staten ca. dækker omkring 20% af deres indtægter, hvilket betyder, at de også er nødt til at tænke meget mere kommercielt. De fokuserer dermed i høj grad på at skabe en god oplevelse, der også inddrager en sød vagt, en venlig billetsælger og rene toiletter. Simpelthen fordi at de er nødt til at fokusere på hele oplevelsen, og ikke kun på kunsten. Ligeledes pointerer hun, at da ARoS er meget afhængige af billetindtægter, så giver det også god mening, at de har gæsten i centrum, da det er publikum det hele afhænger af. Dermed pointerer hun, at oplevelsen af at besøge deres museum

skal have en større oplevelsesmæssig værdi for publikum, end den pris de har betalt for at komme ind (Bilag 10, spg. 8: 8).

Her kan vi altså diskutere, om statens formål om at være en hjælpende hånd for at kulturinstitutionerne kan fokusere på kunsten, her kommer lidt på prøve. Dette ser vi, da kulturinstitutionerne netop er nødsaget til at tænke mere kommercielt for at overleve. Armslængdeprincippet er netop indført for, at kunsten kan have autonomi i sig selv og ikke være påvirket af politiske og økonomiske forhold (Duelund, 2003: 47). Larsen pointerer dertil, at offentligheden kan ses som en af de vigtigste parametre at vurdere kulturinstitutionernes legitimitet ud fra. Dette skyldes netop, at hvis publikum finder kulturinstitutionen legitim, betyder det også, at staten ønsker at støtte dem (Larsen, 2014: 460). Det bliver dermed interessant at overveje, om det er staten, der kan hjælpe kulturinstitutionen til at blive succesfuld, eller om det er publikum, der hjælper kulturinstitutionerne til at blive succesfuld, for at staten så derefter også betragter dem som succesfulde, som Larsen påpeger.

9.1 Staten eller publikum?

Vi oplever altså en dobbelthed i, at kulturinstitutionerne er tvunget til at tænke mere kommercielt, hvilket blev udtrykt gennem vores interviews flere gange. Et eksempel på nogle af de udfordringer som vi får beskrevet igennem vores interviews, er netop balancen mellem at præsentere publikum for det populærkulturelle, og at præsentere dem for noget museet selv har interesse for.

Som Birgitte Kirkhoff Eriksen fra Museet for Samtidskunst påpeger, så kan museet hurtigt komme til at fokusere på "det, man ved virker". Dermed kan museet tale sig ind i en tendens, som vi ser ved for eksempel Netflix, hvor du igennem algoritmer får præsenteret noget, du egentlig kender og kan lide i forvejen, men sjældent noget helt nyt. Balancen i at museet også kan vise ny kunst, men præsentere den på en måde så publikums interesse bliver vakt, er dermed vigtig, mener Birgitte Kirkhoff Eriksen (Bilag 8, spg. 2: 3). Christina Jozefa Jensen fra SMK kommer med samme pointe om, at disse "blockbusters", som hun kalder dem, skal ramme det gennemsnitlige populære (Bilag 3, spg. 23-25: 11). Her kan der

diskuteres, om det at museet skal have for øje at tjene penge, betyder, at museet går på kompromis med kunsten.

Endnu en bekymring og ulempe ved de mange besparelser præsenterer Christina Jozefa Jensen fra SMK. Hun forklarer, at de i kommunikationsafdelingen er nødsaget til at fokusere på de store fortællinger, og det de ved, vil nå ud til et bredt publikum. De har ikke nødvendigvis ressourcer nok til at formidle de små historier om små forskningsprojekter (Bilag 3, spg. 16: 8), hvilket vi tidligere har påpeget, kan være kompliceret at håndtere internt i organisationen. Her ser vi et eksempel på, hvordan besparelser og økonomiske forudsætninger betyder, at museet må gå på kompromis med kunsten og gå de kommercielle veje.

Disse problematikker omkring besparelser og kulturpolitik taler os ligeledes ind i pointen om, at det kan være svært ikke at ende i denne "netflix-effekt", som beskrevet ovenfor. En måde at håndtere dette på som vi ser på flere museer, er, at de har det, Christina Jozefa Jensen fra SMK kalder en kold og en varm udstilling (Bilag 3, spg. 26: 11). Herved har museet en varm udstilling, som typisk er den, der trækker størstedelen af publikum ind på museet i første omgang. Det er typisk her, vi kan finde spor fra denne netflix-effekt. Derudover har museet også en kold udstilling, som er den eller de udstillinger, som publikum ender med at se, fordi de nu alligevel er på museet (Bilag 3, spg. 26-27: 11-12). Gennem sådanne metoder kan museet forsøge at kompensere for, at måtte vælge nogle ting fra og dermed forsøge at præsentere sit publikum for begge sider af kunsten.

9.2 Fordele og ulemper ved samarbejdet med staten

Hos SMK forklarer de, at SMK selv er med til at skabe de strategier og rammeaftaler, de har, så det er altså ikke noget, der bliver påtvunget dem (Bilag 1, spg. 26: 15). SMK er som nævnt et statsligt museum, og er dermed organisatorisk placeret i kulturministeriet - de er altså en del af staten. Daniel Smith Nielsen påpeger, at dette forhold ses som et samarbejde (Bilag 2, spg. 27: 15). Derimod påpeger Birgitte Kirkhoff Eriksen fra Museet for Samtidskunst, at hun oplever, at staten vil give dem færre penge, men også ønsker at styre dem mere. Yderligere pointerer hun, at der er mange ting, de som museum skal leve op til for at være statsanerkendt (Bilag 8,

spg. 12: 9), hvilket synes at være en udfordrende opgave. Birgitte Kirkhoff Eriksen påpeger dog også, at museer aktivt kan bruge staten til at få vejledning og rådgivning om initiativer, og at staten ved, hvem der ellers kunne være en sparringspartner, da de har et samlet overblik over kulturinitiativer i hele Danmark (Bilag 8, spg. 12: 10).

Derimod mener Lars Ulrich Hansen fra Kunsten ikke, at deres forhold til staten har været en udfordring. Dette er på trods af, at de om nogen har haft udfordringer, som de har løst meget anderledes. Dette ses især ved, at da de i forbindelse med deres lukning af deres faste bygning måtte revurdere, hvad et museum samt rammerne dertil egentlig var. Som Lars Ulrich Hansen påpeger, så er der naturligt en masse begrænsninger i forbindelse med museumsloven, men han medgiver samtidig, at de som museum har fået en meget høj vurdering i deres kvalitetsvurdering på trods af deres meget eksperimenterende tiltag og deres åbne tilgang (Bilag 7, spg. 7: 11). Det er altså interessant, at der lader til at være forskellige holdninger til, hvor udfordrende forholdet til staten er.

10. Konklusion på teorierne og deres sammenhæng

I vores analyse og diskussion har vi præsenteret vores empiri og koblet den med vores teori. Gennem vores teori kom der en klar forståelse af, at der altså var sket en forandring, og et af de begreber der gik igen, var legitimitet. Kulturinstitutionerne skal være legitime for at tilfredsstille dens stakeholders, hvilket vi især anser som publikum og staten. Ligledes var det gennemgående i vores storytelling- og legitimitetsteorier, at måden kulturinstitutionerne kan forblive legitime på, er ved at skabe et fælles afsæt internt i virksomheden, så museet dermed kan afspejle dette eksternt og opfattes som legitim af omverdenen.

For at undersøge sammenhængen mellem det interne og det eksterne i kulturinstitutionen har vi benyttet os af modellerne "GapModellen", "Closing The Gap" og "The VCI Model". Sidstnævnte model har også givet os muligheden for at undersøge, hvordan kulturinstitutionens vision hænger sammen med både interne og eksterne faktorer. Disse tre modeller komplimenterer hinanden, da de giver et syn på, hvilke interne og eksterne faktorer der spiller sammen, og hvad der sker, hvis de

går skævt af hinanden, og der dermed opstår gaps. Formår kulturinstitutionen at undgå gaps og have en stærk fortælling igennem hele institutionen, vil de fremstå relevante og legitime.

For at forblive relevant og fremstå legitim overfor sit publikum ser vi, at deltagelse og dialog er de væsentligste begreber. Den anvendte teori der omhandler deltagelse og publikums forståelser, bliver her interessant. Her understøtter modellen "The Different Types Of Audience Development" pointen om, at museet kan nå ud til sit publikum på mange forskellige måder. Vi oplever især, at museet skal bruge disse forskellige strategier til at nå ud til de mange forskellige målgrupper, som kulturinstitutionerne har. "The Audience Involvement Spectrum" hjælper os til at forstå de forskellige grader af deltagelse, som museet kan skabe for sit publikum. Ved begrebet deltagelse ser vi gennem vores empiri, at det ikke nødvendigvis handler om aktivt og fysisk deltagelse men i lige så høj grad deltagelse i den forstand, at kunsten påvirker publikum igennem det sanselige.

11. Konklusion

Det kan tydeligt konkluderes, at der er sket en forandring i det danske kulturlandskab. Kulturinstitutioner ansås tidligere som selvsagte autoritære institutioner, og de blev sammenlignet med et mausoleum. I takt med at samfundet har udviklet sig, er vi gået fra envejskommunikation fra de autoritære institutioner, til at det i dag handler mere om at skabe en dialog mellem disse institutioner og deres publikum. Vi er som mennesker blevet vant til det at selektere i forskellige oplevelsestilbud, vi har bedre mulighed for at få information og samtidig er den normative forståelse af, hvad der er godt blevet diversificeret.

Igennem vores empiri ser vi ovenstående tydeligt forankret, og det betyder, at kulturinstitutionerne har været og stadig er, nødt til at tilpasse måden de kommunikerer til deres publikum på grundet denne forandring.

Vi ser, at det for vores undersøgte kulturinstitutioner har været vigtigt at skabe en god intern kommunikation. Det er vigtigt, at alle medarbejdere er med på institutionens kernefortælling, og at de har et fælles afsæt, for at kunne udvikle sig i takt med samfundets forandring. Vi kan se, at de forskellige kulturinstitutioner har

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

haft forskellige metoder til at komme igennem forandringen. Nogle har haft eksterne virksomheder til hjælp, andre har skulle flytte lokation, og har i den forbindelse re-brandet sig selv internt – det, der er fællesnævneren, er, at der bliver rystet op i institutionerne, og at der bliver skabt et nyt fælles afsæt, som alle medarbejdere er enige i. Det er svært at komme med en konkret definition på, hvad der skal gøres, men ovenstående synes at være en god måde at følge med samfundets udvikling på.

Erfaringerne fra de undersøgte kulturinstitutioner viser, at museet ikke skal være bange for at prøve grænser af og eksperimentere med, hvad et museum kan og er. Den nye publikumsudvikling tyder på, at dialog og deltagelse er vejen frem. Kulturinstitutioner har ikke længere en selvsagt legitimitet, og de skal konkurrere på lige vilkår med andre oplevelsestilbud. Derfor må kulturinstitutionerne i dag aktivt tage stilling til, hvilke målgrupper de ønsker at henvende sig til for derefter at gøre noget aktivt og strategisk arbejde mod dette, hvis de vil lykkes med at ramme disse målgrupper.

Gennem vores undersøgelser og vores interesse i at se, hvordan forandringen i samfundet har påvirket forholdet mellem kulturinstitutioner og deres publikum, ser vi noget interessant. Vi oplever, at der i dag er et voksende segment af det, vi kalder det moderne publikum, der ikke anser museer som relevant for dem, og som bevæger sig længere og længere væk fra, at kulturinstitutioner besidder en selvsagt legitimitet. Vi oplever, at nogle i dette segment tror, at kunst er tørt og kedeligt, og derfor vælger det fra. En måde at fange dette publikum på ser vi blandt andet kan gøres ved hjælp af outreach, så kulturinstitutionen præsenterer kunsten, der hvor publikummet er, så dette publikum kan se, at kunst også er relevant for dem.

Vi ser også, at det publikum der i forvejen er lidt interesserede i kunst, men ikke er naturligt tilbøjelige til at gå på kunstmuseer, især tiltales af samtidskunst og det deltagende og sanselige. Vi ser derfor en vigtighed i, at hvis kulturinstitutionerne ønsker at forblive relevante, bliver de nødt til aktivt at forsøge at henvende sig til dette segment før eller siden. Dette ser vi især lykkes hos de kunstmuseer, der har meget samtidskunst, og derudover også formår at skabe en identitet omkring dem

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

selv og deres værker på sociale medier. Vi ser en tendens til, at mange af de undersøgte kulturinstitutionerne allerede har tilbud, der henvender sig til det moderne publikum, enten bevidst eller ubevidst, men vi ser også, at enkelte italesætter, at de ikke aktivt går efter lige netop dette segment.

En tendens vi ser, er gennemgående både til at nå ud til det moderne publikum og alle andre segmenter generelt, er, at publikum i højere grad sætter pris på noget sanseligt, der ansporer til deltagelse. Vi ser, at helhedsoplevelser er attraktive, og at individer skaber deres identitet ved hjælp af oplevelser.

Vi ser, at statens rolle har ændret sig gennem tiden, og at de ikke på samme måde bestemmer, om kulturinstitutionen er legitim. Dog bidrager staten med økonomisk støtte, hvorfor kulturinstitutionerne er nødt til at overholde krav og retningslinjer derfra. Ligeledes er kulturinstitutioner i dag også nødsaget til at skabe økonomisk vækst gennem deres publikumsbesøg, og dermed er de også nødt til at tilfredsstille dette publikum. Derfor kan vi konkludere, at kulturinstitutionerne må have både staten og publikum for øje, i alt hvad de gør.

12. Formidlingsartikel

Information

[Køb abonnement](#)

[Klima](#)

[Nyhedsbreve](#)

[Serier](#)

[Podcast](#)

Vi lever i en verden af materiel overflod

Vi vil ikke længere have ting, vi vil have oplevelser

3. Juni 2019 kl 12:00

Der er sket en stor forandring inden for museumsverdenen indenfor de sidste ti til femten år, tyder det på i et nyt studie fra Roskilde Universitet. De seks danske kunstmuseer involveret i studiet nikker genkendende til, at publikum ikke længere bliver lige så tiltrukket af klassisk kunst som tidligere, men at publikum i højere grad søger helhedsoplevelser og kunst, der rører det sanselige i dem. Men hvad betyder det egentlig for de danske kunstmuseer?

I studiet bliver det påpeget, at det danske samfund i dag er fokuseret på oplevelser frem for materielle genstande. Mennesker i dag bruger oplevelser til at skabe deres identitet og til at profilere dem selv til omverdenen via fortællinger. Hvor museer og kulturinstitutioner tidligere blev set som højkulturelle og elitære, ses de i dag i mindre grad som institutioner med en selvsagt autoritet. Derfor er museer i dag nødt til at arbejde hårdere for at overtale deres besøgende til rent faktisk at komme, da det tyder på, at der er en generel opfattelse af, at museer stadig er støvede og kedelige. Dette betyder et stort skift i museernes kommunikationsopgaver.

Der er altså sket en forandring i det danske kulturlandskab, og der bliver igennem studiet præsenteret en række kriterier, som museerne er nødsaget til at være

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

opmærksomme på. Disse kriterier er studiets forslag til, hvordan man som dansk kunstmuseum bedst muligt kommer vellykket igennem denne forandring. Her ses det, at det især er den interne kommunikation i organisationen, der er vigtig. Det er vigtigt, at organisationen internt har et fælles afsæt, for at kunne fremstå vellykket udadtil. Det fælles afsæt skal skabes ved, at alle medarbejdere føler sig hørt og set, og har en forståelse for, hvorfor organisationen handler, som den gør. Dermed vil medarbejderne være gode repræsentanter for museet og støtte op om deres vision.

Studiet påpeger som et af de væsentligste punkter, at der i museumsverdenen er opstået en nødvendighed for at indgå i dialog med publikum. Dette vil hjælpe kulturinstitutionen med ikke at fremstå som hierarkisk placeret over publikum, hvilket vil få dem til at virke mere imødekommende og tilgængelige. Der er i høj grad en tendens til, at det deltagende, sanselige og uventede er at foretrække. Der kan her tales om begrebet tivolisering, et begreb der betyder, at seriøse emner tilgængeliggøres så det bliver lettere at forstå, og typisk har underholdende elementer. Tivolisering blev tidligere betragtet som en negativ tendens, og diskussionen gik især på, om hvorvidt denne tilgængeliggørelse af kunsten ikke er at gå på kompromis med dens faglighed. Studiet tyder på, at tivolisering i dag ses som noget positivt, og at tivolisering er en relevant måde at tiltrække nye publikummer til museerne på - især det publikum, der har en forestilling om, at museer ikke er noget for dem.

I både museernes tilfælde og i publikums tilfælde spiller de sociale medier en stor rolle. Det er her, de kan profilere sig selv og dele deres oplevelser. Det er ligeledes her, at museerne har en mulighed for at skabe en dialog til publikum, noget der er utrolig vigtigt ifølge Nina Simon, CEO af Santa Cruz Museum of Art & History. Nina Simon argumenterer i sin bog "The Participatory Museum" for, at måden hvorpå museer kan skabe en forbindelse til publikum og vise dem museets relevans, er ved aktivt at engagere publikum som deltagere frem for at være passive beskuere. Dette bunder i, at en størstedel af Danmarks befolkning i dag lever i en verden af materiel overflod, og det er altså ikke længere materielle goder, der vægter højest, det er derimod oplevelser.

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

Studiet konkluderer, at vi er gået fra dannelse til deltagelse inden for museumsverdenen. Der påpeges, at der ses et voksende segment af publikummer, som ikke anser museer som relevante for dem, da de har en antagelse om, at kunstmuseer er tørre og kedelige. For at nå dette publikum, påpeges det i studiet fra Roskilde Universitet, at man må opsøge dette segment, der hvor de befinder sig. Her kan kunstmuseerne præsentere publikum for kunsten, så de kan ændre holdning til, hvad kunst er og kan. Kunstmuseerne skal formidle, at kunst er mange ting, og at det lige så godt kan være en flot lysinstallation, der er perfekt til et instagram billede, som det kan være et renæssancemaleri i guldramme.

Studiet er et speciale fra Roskilde Universitet, der hedder "Kulturinstitutioner under forandring: Hvordan håndterer de danske kunstmuseer kommunikativt opgaven om at forblive relevante i et samfund under forandring?". Specialet er udarbejdet ved at undersøge seks danske kunstmuseer gennem en teoretisk ramme om intern og ekstern kommunikation, og inddrager teoretiske perspektiver om publikumsdeltagelse, kulturpolitik og branding.

13. Redegørelse for formidlingsartikel

Vi har valgt, at vores formidlingsartikel skal publiceres i dagbladet information både i deres fysiske dagblad men også i deres internetavis. Dermed kan artiklen deles på sociale medier som for eksempel Facebook, og derigennem nå ud til et større segment. Vi ser det yderligere som en fordel, at artiklen bliver publiceret i deres fysiske avis, for at vi på den måde også rammer det segment, som udelukkende læser bladet i den fysiske form. Vi har valgt Information som mediet, da vi mener, at det kan være relevant at publicere en artikel som denne på dette medie, da den dermed kan blive formidlet til en bred målgruppe. Da det ikke kun er museumsfaglige personer, der læser Information, vil vi argumentere for, at artiklen på den måde kan ramme en bredere målgruppe samt give en bredere forståelse for emnet. Da specialet netop konkluderer, at kunstmuseer skal forsøge at nå et bredere segment, mener vi dermed også, at en publicering et sådant sted som Information, kan tale sig ind i dette. Dette vil forhåbentlig betyde, at flere individer vil få en forståelse for, at der er sket ændringer inden for det danske kulturlandskab, og blive mere opmærksomme på dette. Her mener vi dermed, at information kan være behjælpelig til dette. Information publicerer artikler om tendenser i både samfund og i kulturlivet, hertil mener vi, at vores artikel kan bringe noget, der passer ind til Informations læsere, men også at den ligeledes kan bringe ny information. Informations læsere er altså interesseret i samfund og kultur og er højt uddannet (Frontmedia.dk), og kan derfor videreformidle studiets resultater om forandring i det danske kulturliv, ved at blive gjort opmærksom på den. Derudover passer artiklen ind i Information, da de ifølge deres hjemmeside er et blad, der skal informere om hændelser og begivenheder i Danmark og arbejde for forståelse og samfølelse mellem mennesker og samfund (Information.dk, 2).

Vores målgruppe for artiklen er mennesker, vi antager, er interesserede i samfundstendenser og ligeledes også mennesker, der er interesseret i kulturliv. Vi ønsker i vores artikel blandt andet at gøre opmærksom på, at museer måske er mere end den generelle dansker, går og tror, det er. Vi er derfor nødt til at henvende os til et segment, vi mener, allerede har en interesse for kulturliv og

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

samfundstendenser. Da Information netop er et dagblad, med en målgruppe bestående af mennesker, der er interesserede i samfund og kultur, mener vi derfor, at artiklen vil passe godt ind i dette medie. Vi antager, at køn og alder er mindre relevant, da artiklens hovedformål henvender sig til alle, da den netop skal påpege, at kunst er for alle. Dog antager vi, at Informations primære målgruppe består af individer mellem 30-50 år, og at de er højtuddannede. Derfor mener vi også, at der kan argumenteres for, at de dermed vil have en interesse for emnet.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i udtalelsen fra Fog et al., om at vi lever i en verden af materiel overflod (Fog et al. 2013: 22-23), da vi finder dette en interessant vinkel at tage. Vi mener, at dette ligeledes er meget samfundsrelevant, hvilket passer godt ind i Information. I relation til dette finder vi det relevant at skrive en artikel, der redegør for den forandring, vi ser i vores feltstudie. Det vil altså kunne læses i vores artikel, at vi på baggrund af samfundsmæssig udvikling, og dermed også en udvikling af samfundets borgere, oplever et skift inden for kulturområdet. Vi mener ikke, at dette er noget, den almene borger nødvendigvis er opmærksom på, og vi mener, at dette er relevant for både kulturinstitutioner og borgere at vide. For kulturinstitutionerne vil det kunne gøre dem opmærksomme på ting, de måske godt vidste, men ikke har fokus på. Derudover vil det måske få dem til at overveje, om de er gode nok til at følge med denne udvikling af samfundet, og de vil kunne læse i artiklen, baseret på Nina Simon (2010), at der ikke behøver at blive foretaget de helt store ændringer, før at man kan få det nye segment af publikum med.

For samfundets borgere håber vi på, at denne artikel vil kunne vise en anden side af museerne ved at påpege, at der ikke kun er klassisk kunst på museerne længere. Mange museer er i dag en helhedsoplevelse, og dette mener vi, at der er mange, der ikke ved..

14. Litteratur

Den primære litteratur i dette speciale består af 1647 læste sider relevant akademisk litteratur. Derudover er dette suppleret af vores sekundære litteratur.

14.1 Primær litteratur

- Bjørnsen, Egil., Hansen, Louise Ejgod & Vatne, Ingrid (2015). Mellem deltagelse og publikumsudvikling – om kvalitative forandringer i kulturinstitutionen. I: *Aktuel forskning – Litteratur, kultur og medier*, vol. 9:2, 2015.
(12 sider)
- Brown, Alan S. & Novak-Leonard, Jennifer L. In partnership with Shelly Gilbride, Ph.D. (2011). *Getting in on the act: how arts groups are creating opportunities for active participation*. San Fransisco, CA: The James Irvine Foundation.
(47 sider)
- Dowling, Grahame R. (2006). Communicating Corporate Reputation through Stories. I: *California Management Review*, Fall 2006, Vol. 49, No. 1. pp. 82-100.
(17 sider)
- Duelund, Peter (2003). Den Nordiske Kulturmodel - historie, erfaringerne og udfordringer: En introduktion til forskningsprojektet "Nordisk Kulturpolitik under forandring". Nordisk kulturinstitut København.
(48 sider)
- Fog, Klaus., Budtz, Christian., & Munch, Philip (2013). *Storytelling - branding i praksis*. 2. Udgave, 3. Oplag 2013. Samfundslitteratur.
(255 sider)

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Gardner, Howard (1999). Embodying the story. I: *Across the board*, Vol. 36 Issue 4, April 1999, pp. 23.
(1 side)
- Gill, Rob (2011). Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. I: *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 15; August 2011. pp. 23-32
(9 sider)
- Guldbrandsen, Ib & Just, Sine (2017). *Strategizing Communication - Theory and practice*. Samfundslitteratur.
(376 sider)
- Holmström, Susanne. & Kjærbeck, Susanne (2013). *Legitimitet under forandring: Virksomheder i samfundet*. Samfundslitteratur.
(319 sider)
- Hastrup, Kirsten (2015). 2. feltarbejde. I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene, *Kvalitative metoder*. Hans Reizels Forlag. pp. 55-80.
(25 sider)
- Hatch, J. Mary & Schultz, Majken (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. I: *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 2, 2009. pp. 117-130.
(15 sider)
- Jørgensen, Torben Beck (2007). Public Values, Their Nature, Stability and Change. The Case of Denmark. I: *Public Administration Quarterly*. Vol. 30, No. 4, 2007.
(35 sider)

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Kawashima, Nobuko (2006). Audience Development and Social Inclusion in Britain. I: *International Journal of Cultural Policy*, 12:1, DOI: 10.1080/10286630600613309 pp. 55-72
(19 sider)
- Larsen, Håkon (2014). Legitimation work in state cultural organizations: the case of Norway. I: *International Journal of Cultural Policy*, 20:4, pp. 456–470.
(16 sider)
- Lindelof, Anja Mølle (2014). Publikumsudvikling: Strategier for inddragelse eller institutionel udvikling. I: *Kultur & Klasse*, nr. 118. pp.69-86.
(18 sider)
- Remlov, Tom (2012). Å finne sin plass. En ny tid for europeiske kulturinstitusjoner. I: *Samtiden*, vol. 1, 2012, pp. 92–99.
(8 sider)
- Schmidt, Ulrik., Strandvad, Sara Malou., Lindelof, Anja Mølle., Samson, Kristine & Bolt, Mikkel (2014). Forord, I: *Kultur & Klasse*, nr. 118. pp. 5-19
(15 sider)
- Simon, Nina (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0. Santa Cruz, California.
(352 sider)
- Soule, Deborah & Wilson, Gray (2002). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Harvard University.
(12 sider)

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Sørensen, Anette Scott (2015). "Deltagelse" som kulturpolitisk strategi og institutionel kulturformidling. I: *Aktuel forskning - Litteratur, kultur og Medier*, 9:2, 2015.

(9 sider)

- Szulevicz, Thomas (2015). 3. Deltagerobservation. I: *Brinkmann, Svend & Tanggaard, lene, Kvalitative metoder*. Hans Reizels Forlag. pp. 81-96.

(15 sider)

- Tanggaard, Lene & Brinkmann, Svend (2015). 1. Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: *Brinkmann, Svend & Tanggaard, lene, Kvalitative metoder*. Hans Reizels Forlag pp. 29-53.

(24 sider)

14.2 Sekundær litteratur

- Agendacom.com, Silver - Kunsten To Go by Kunsten Museum of Modern Art Aalborg - Denmark. Besøgt den 12.04.2019 - <http://www.agendacom.com/idca-17/interventions/silver-kunsten-to-go-by-kunsten-museum-of-modern-art-aalborg-denmark/>
- Arken.dk (1), Om arken; Kunst og kultur i verdensklasse. Besøgt den 19.02.2019 - <https://www.arken.dk/om-arken-2/>
- Arken.dk (2), ARKEN - Årsrapport 2010. Besøgt 15.01.2019 - https://www.arken.dk/wp-content/uploads/2014/10/aarsrapport-2010_low.pdf
- Arken.dk (3) ARKEN - Årsrapport 2017. Besøgt 15.01.2019 - https://www.arken.dk/wp-content/uploads/2018/05/arken-aarsrapport-2017_low.pdf

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Arken.dk (4) ARKEN. Besøgt 22.05.2019 - <https://www.arken.dk/>
- Arken.dk (5) Patricia Piccinini - en kærlig verden. Besøgt 22.05.2019 - <https://www.arken.dk/udstilling/patricia-piccinini-en-kaerlig-verden/>
- Aros.dk (1), Om ARoS. Besøgt den 26.04.19 - <https://www.aros.dk/om-aros/>
- Aros. dk (2), Årsrapport 2006. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/16382/arosaarhuskunstmuseum_aarsrapport_2006.pdf
- Aros.dk (3), Årsrapport 2007. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/16379/arosaarhuskunstmuseum_aarsrapport_2007.pdf
- Aros.dk (4), Årsrapport 2008. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/16343/arosaarhuskunstmuseum_aarsrapport_2008.pdf
- Aros. dk (5), Årsrapport 2011. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/303957/2011_rsrapport.pdf
- Aros. dk (6), Årsrapport 2013. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/573923/aarsrapport_2013.pdf
- Aros. dk (7), Årsrapport 2014. Besøgt den 01.05.19 - https://www.aros.dk/media/708632/2014_rapport_med_underskrifter_1504504.pdf
- Aros. dk (8), Årsrapport 2016. Besøgt den 01.05.19 - <https://www.aros.dk/media/954866/aarsrapport2016.pdf>

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Aros.dk (9), Digitale stationer. Besøgt den 01.05.19 - <https://www.aros.dk/aros-public/digitale-stationer/>
- Aros.dk (10), Årsrapport 2017. Besøgt den 01.05.2019 - <https://www.aros.dk/media/1081022/aarsrapport2017.pdf>
- Dr.dk, Ranes Museum, 2018. Besøgt den 08.04 2019 - <https://www.dr.dk/tv/se/ranes-museum-udvikling/ranes-museum/ranes-museum-1-6>
- Facebook.dk, SMK Fridays: Sonja Ferlov Mancoba. Besøgt den 15.02.2019 <https://www.facebook.com/events/448513149016347/>
- Frontmedia.dk, Information. Besøgt den 01.06.19 - <http://frontmedia.dk/medier/information/>
- Information.dk (1), Tivolisering af kulturlivet (1998). Besøgt den 07.04.2019 - <https://www.information.dk/debat/1998/08/tivolisering-kulturlivet>
- Information.dk (2), Vedtægter. Besøgt den 28.05.19 - <https://www.information.dk/vedtaegter>
- Janewentworth.com, SMK. Besøgt den 19.04.2019. - <http://www.janewentworth.com/projects/detail/smk-denmark/>
- Kristeligt-dagblad.dk, Danske museer går i den forkerte retning, Jes Fabricius Møller (2012). Besøgt den 8. april 2019 - <https://www.kristeligt-dagblad.dk/kultur/danske-museer-g%C3%A5r-i-den-forkerte-retning>
- Kunsten.dk (1), Om kunsten. Besøgt den 12.04.2019 - <https://kunsten.dk/da/indhold/om-kunsten-6091>

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Kunsten.dk (2), Skulpturparken. Besøgt den 12.04.2019 - <https://kunsten.dk/da/indhold/skulpturparken-7436>
- Kunsten.dk (3), Årsberetninger. Besøgt den 12.04.2019 - <https://kunsten.dk/da/indhold/aarsberetning-926>
- Kunsten.dk (4), Beretning 2011. Besøgt den 12.04.2019 - https://kunsten.dk/sites/default/files/public/billeder/beretning_2011.pdf
- Kunsten.dk (5), Beretning 2012. Besøgt den 12.04.2019 - https://kunsten.dk/sites/default/files/public/billeder/kunstenaarsberetning2012_0.pdf
- Kunsten.dk (6), Beretning 2013. Besøgt den 12.04.2019 - <https://issuu.com/kunsten.dk/docs/aarsberetning-2013-kunsten>
- Kunsten.dk (7), Beretning 2014. Besøgt den 12.04.2019 - https://issuu.com/kunsten.dk/docs/45.084_kunsten_rsberetning_2014_t
- Kunsten.dk (8), Beretning 2015. Besøgt den 12.04.2019 - https://issuu.com/kunsten.dk/docs/kunsten_rsrapport_web_49mb
- Kunsten.dk (9), Beretning 2016. Besøgt den 12.04.2019 - https://kunsten.dk/sites/default/files/public/kunsten_arsrapport_2017_2017033_1_lavtoploest_mpo_0.pdf
- Kunsten.dk (10), Beretning 2017. Besøgt den 12.04.2019 - https://kunsten.dk/sites/default/files/public/aarsberetning2017_20180507.pdf
- Louisiana.dk (1), Louisianas Historie. Besøgt den 30.04.2019 - <https://www.louisiana.dk/louisianas-historie>

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Louisiana.dk (2), Besøg Louisiana. Besøgt den 30.04.2019 - <https://www.louisiana.dk/bes%C3%B8g-louisiana>
- Louisiana.dk (3), Årsberetning 2010. Besøgt den 30.04.2019 - https://www.louisiana.dk/uploads/aarsrapport2010_ny_0.pdf
- Louisiana.dk (4), Årsberetning 2013. Besøgt den 30.04.2019 - https://www.louisiana.dk/uploads/aarsrapport2013_0.pdf
- Louisiana.dk (5), Årsberetning 2015. Besøgt den 30.04.2019 - https://www.louisiana.dk/uploads/louisiana_museum_aarsrapport_2015.pdf
- Louisiana.dk (6), Årsberetning 2016. Besøgt den 30.04.2019 - https://www.louisiana.dk/uploads/louisiana_museum_aarsr_2016.pdf
- Louisiana.dk (7), Årsberetning 2017. Besøgt den 30.04.2019 - https://www.louisiana.dk/uploads/louisiana_museum_aarsrapport_2017_komplet.pdf
- Ordnet.dk, Tivolisering. Besøgt den 08.04.2019 - <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tivolisering>
- Parkmuseerne.dk, SMK - Statens museum for kunst. Besøgt den 29.05.2019 - <https://parkmuseerne.dk/smk/>
- Samtidskunst.dk (1), Om museet. Besøgt den 07.05.2019 - <http://samtidskunst.dk/om>
- Samtidskunst.dk (2), Vision og strategi 2019-21. Besøgt den 10.05.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/vision_og_strategi_2019-21.pdf

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Samtidskunst.dk (3), Årsberetning 2007. Besøgt den 10.05.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/mfsk_aarsberetning_2007.pdf
- Samtidskunst.dk (4), Årsberetning 2008. Besøgt den 10.05.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/mfsk_aarsberetning_2008.pdf
- Samtidskunst.dk (5), Årsberetning 2009. Besøgt den 10.5.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/mfsk_aarsberetning_2009.pdf
- Samtidskunst.dk (6), Årsberetning 2010. Besøgt den 10.5.2019 - <http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/aarsberetning2010.rettet.pdf>
- Samtidskunst.dk (7), Årsberetning 2012. Besøgt den 10.5.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/aarsberetning_2012.pdf
- Samtidskunst.dk (8), Årsberetning 2013. Besøgt den 10.5.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/aarsberetning2013.final_0.pdf
- Samtidskunst.dk (9), Årsberetning 2014. Besøgt den 10.5.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/aarsrapport_2014.pdf
- Samtidskunst.dk (10), Årsberetning 2015. Besøgt den 10.5.2019 - http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/arsrapport_2015.pdf

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Samtidskunst.dk (11), Årsberetning 2016. Besøgt den 10.5.2019 -
<http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/aarsrapport2016.compressed.pdf>
- Samtidskunst.dk (12), Årsberetning 2017. Besøgt den 10.5.2019 -
http://samtidskunst.dk/sites/default/files/documents/arsberetning_2017.pdf
- Slks.dk (1), Hovedmuseernes funktion (2015). Besøgt den 15.03.2019 -
https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/Museer/Hovedmuseumsfunktion-FINAL-okt.2015.docx.pdf
- Slks. dk (2), Statsanerkendte museer. Besøgt den 15.03.2019 -
<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/fakta-om-museerne/statsanerkendte-museer/>
- Slks.dk (3), Statslige museer. Besøgt den 14.03.19 -
<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/fakta-om-museerne/statslige-museer/>
- Slks.dk (4), Kvalitetsvurdering. Besøgt den 16.04.2019 -
<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/tilsyn-med-museer/kvalitetsvurdering/>
- Slks.dk (5), Vejledning om statsanerkendelse af danske museer. Besøgt den 16.04.2019 -
https://slks.dk/fileadmin/user_upload/0_SLKS/Dokumenter/Museer/Museumsvirksomhed/Vejledninger_til_museer/Statsanerkendelse/Vejledning_om_statsanerkendelse_af_danske_museer.pdf
- Smk.dk (1), Om SMK; Danmarks Nationalgalleri. Besøgt den 19.02.19
<https://www.smk.dk/section/om-smk/>

Danske Kulturinstitutioner Under Forandring

Specialeafhandling 2019
Roskilde Universitet

Saskia van Dam Joensen
Maria Liona Holm Nielsen

- Smk.dk (2), Alle arrangementer. Besøgt den 15.02.2019 - https://www.smk.dk/list/kalender/?offset=0&order=asc&size=36&sort_by=date&start_date=20190215
- Smk.dk (3), Rammeaftale 2010-2013. Besøgt den 15.02.2019 - <https://www.smk.dk/wp-content/uploads/2018/06/Rammeaftale-2010-2013.pdf>
- Smk.dk (4), Rammeaftale 2014-2017. Besøgt den 15.02.2019 - <https://www.smk.dk/wp-content/uploads/2019/01/Rammeaftale-2014-2017.pdf>
- Smk.dk (5), Rammeaftale 2018-2021. Besøgt den 16.02.2019 - https://www.smk.dk/wp-content/uploads/2018/06/Underskrevet_rammeaftale.pdf
- Smk.dk (6), Strategi "SMK for alle". Besøgt den 15.02.2019 - https://smk.dk/wp-content/uploads/2018/06/Bilag_2_-_SMK_Strategi_2018-2021.pdf
- Smk.dk (7), SMK. Besøgt den 22.05.2019 - <https://www.smk.dk/>
- Smk.dk (8), Der har jeg hjemme. Besøgt den 22.05.2010 - <https://www.smk.dk/exhibition/der-har-jeg-hjemme/>