

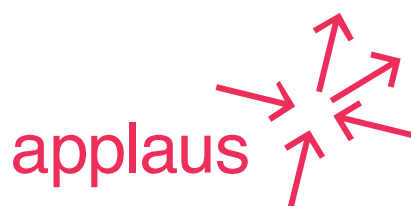
# KEND DIT PUBLIKUM!

Introduktion til publikumsudvikling



# KEND DIT PUBLIKUM!

Introduktion til publikumsudvikling



Ansvarlig udgiver: Lene Struck-Madsen, direktør, Applaus

Forfatter: Søren Friis Møller, Ph.D., underviser, Applaus

Grafisk design og tilrettelæggelse: Nanna Grunwald

Applaus er en selvejende kulturinstitution, med finansiering fra Kulturministeriet.

"Kend dit publikum!" er tilgængelig online i første udgave pr. 02.02.2023.

# Forord

Tilbage i 2020 igangsatte Applaus sit første undervisningsforløb, og samtidig opstod idéen til at udvikle en undervisningsbog i publikumsudvikling. En guide, som kunne bruges i undervisningssammenhænge, men som også kunne læses som en selvstændig guide for lederen eller medarbejderen, der har brug for et redskab og en rettesnor i det daglige publikumsfokuserede arbejde.

Ser man på, hvilke udfordringer de danske kulturinstitutioner står overfor i arbejdet med publikumsudvikling, så er udfordringen på tværs af brancher og organisationer i høj grad den samme: manglende ressourcer og viden. Om du sidder på et mindre egnsteater på Fyn eller er et større spillested i København, så er der behov for hjælp til at arbejde strategisk, metodisk og vidensbaseret med publikumsudvikling.

Formålet med denne undervisningsbog var derfor, fra begyndelsen, at skabe et redskab – en guide – til ledere og medarbejdere på de danske kulturinstitutioner til at arbejde med publikum i centrum for deres organisationer.

Bogen er udarbejdet med udgangspunkt i de udfordringer, som vi på baggrund af vores erfaringer fra vores undervisningsforløb ved, at kulturlivets aktører står overfor i arbejdet med publikumsudvikling, og den giver vejledning til at arbejde strategisk og metodisk med publikumsfokuserede projekter.

Bogen er udviklet og skrevet af Søren Friis Møller, som siden 2020 har været tilknyttet Applaus som underviser og formidler. Søren Friis Møller besidder med sit store kendskab til kulturbranchen og mangeårige virke som underviser en ekspertviden, som jeg er glad og stolt over, at vi har mulighed for at dele i vores undervisningsforløb og nu også i denne guide.

Rigtig god læselyst



Lene Struck-Madsen  
Direktør, Applaus

# Introduktion til Kend dit publikum!

Velkommen til Kend dit publikum!, der tager dig igennem de ti væsentligste faser i dit arbejde med publikumsudvikling. Hvis du kun kan eller vil prioritere at huske én sætning fra guiden, så vælg denne:

## Hvis det involverer nogen, så involvér dem!

Hvis du har taget den sætning til dig, behøver du sådan set ikke læse videre, for den sammenfatter alle de vigtigste pointer i arbejdet med publikumsudvikling. Derfor er det den sætning, der ligger til grund for introduktionens tilgang til publikumsudvikling og alle væsentlige aspekter heraf. Hvis du alligevel har lyst til at vide mere, så kom med her! Grundsætningen er umiddelbart enkel, men i praksis kompliceret, besværlig og resursekrævende. Derfor introducerer Kend dit publikum! dig til de forskellige fagområder, der tilsammen kan hjælpe dig videre i dit arbejde med publikumsudvikling. Fokus er på fagområdernes redskaber, modeller og forståelsesrammer, så Kend dit publikum! kan fungere i den praksis, der er de fleste publikumsudvikleres virkelighed: masser af forskellige opgaver, få ressourcer og modsatrettede interesser.

Ingen har – endnu – fundet den enkle og nemme vej til publikumsudvikling. Det er ikke nok at tænke 'involvering', du og din institution skal også gøre det i praksis. Det store spørgsmål er så hvordan, dels fordi involvering kan betyde mange forskellige ting for forskellige mennesker på mange niveauer. Dels fordi de fleste kulturinstitutioner ikke, af historiske årsager, har haft til formål at involvere publikum som andet end, nåh ja, publikum. Derfor kræver det omstilling og forandring på en række områder, for at man bliver bedre i stand til at involvere i forskellige grader og med forskellige formål – og samtidig tage vare på dem, din institution involverer, så de får lyst til at vende tilbage.

Hvis man kort skal sammenfatte den righoldige og meget forskelligartede litteratur på området i form af forskning, offentlige og private undersøgelser, politiske og administrative redegørelser, cases og 'fortællinger fra den virkelige verden', er den foreløbige konklusion, at der ikke er noget entydigt svar – kun indledende bemærkninger, opmærksomhedspunkter og skitser til foreløbige svar. Alligevel kan man finde ret godt belæg for at pege på fire forhold, der markant øger sandsynligheden for, at du kan lykkes med dit publikumsudviklingsarbejde. Det skal være:

- Systematisk og metodisk klart
- Strategisk og organisatorisk forankret
- Baseret på reviderbare videnformer
- Forankret i klare målsætninger.

Derudover skal det, ud fra et læringshensyn, være vedkommende, udfordrende, interessant, meningsfyldt og ikke mindst sjovt, så det for dig og alle involverede bliver en god oplevelse at gå på opdagelse i, hvordan du både kan fastholde og udvikle dit nuværende publikum og nå nye publikumsgrupper, der ikke ligner dem, der plejer at komme i din institution.

# Publikumsudvikling i det kulturelle demokrati og opmærksomhedsøkonomi

Publikumsudvikling har som interesseområde, både fra politisk hold og kulturfeltets aktørers side, været på dagsordenen i forskellige former og under forskellige overskrifter som fx new audience development, outreach, audience centred development m.v. siden begyndelsen af 1980'erne, typisk på engelsk, hvor området har sit udspring. Interessen opstår, bl.a. fordi sociologiske analyser peger på, at der til trods for det tydelige formidlingsopdrag, der har påhvilet alle kulturinstitutioner siden Oplysningstiden, alligevel er en åbenlys sammenhæng mellem social baggrund og kulturforbrug.

Med de europæiske kulturministeriers oprettelse i 1960'erne cementeres formidlingsopdraget, og det går fra at være en filosofisk ambition til at blive en politisk dagsorden: Kunsten og kulturen skal være tilgængelig for alle, ligesom velfærdssamfundets øvrige tilbud er det, uafhængigt af social baggrund. Den dagsorden bliver til det kulturpolitiske paradigme: **demokratisering af kultur**, der har udgjort rammen om stort set al kulturpolitik i den vestlige verden siden Anden Verdenskrig. Formålet er klart: at bringe det ypperste i kunsten og kulturen ud til alle dele af samfundet.

Samtidig med denne dagsorden opstår også modstanden og den legitime kritik, der handler om ubalancer i forhold til køn, kulturel og social baggrund, uddannelsesmæssigt niveau, og ikke mindst en kritik af, at adgangen til at definere – og dermed også støtte kunst og kultur med offentlige midler – i vidt omfang er begrænset til bestemte sociale grupper med højt uddannelses- og indkomstniveau. Modstanden og kritikken kan sammenfattes i det mere pluralistiske paradigme, **kulturelt demokrati**, der lægger til grund, at kunst og kultur er en demokratisk ret for alle, uanset om man ønsker at opleve, dele eller skabe kunst og kultur. I det kulturelle demokrati tilkommer adgangen til at definere kunst og kultur alle uanset social og kulturel baggrund og uddannelses- og indkomstniveau.

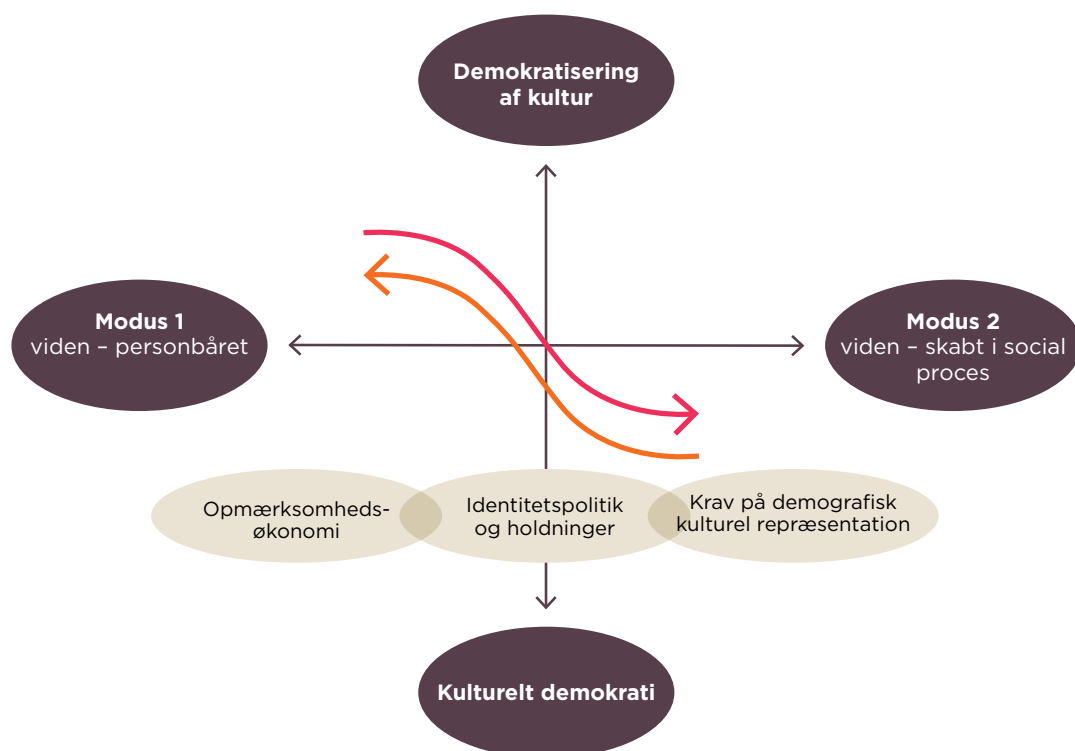
I opgøret mellem demokratisering af kultur og kulturelt demokrati ser vi samtidigt en voldsom udvikling i de teknologiske muligheder for at producere, dele og opleve kunstnerisk og kulturelt indhold. Mulighederne er tilgængelige for de fleste, både i teknisk og økonomisk henseende, og de medfører derfor en eksplosion i mængden af indhold, der er tilgængeligt på alle tider af døgnet, ofte uden betaling og besvær. Mængden af indhold, der er tilgængeligt for kulturforbrugere og -skabere medfører et særligt fænomen: 'opmærksomhedsøkonomi'. **Opmærksomhedsøkonomien** indebærer, at vi økonomiserer med vores opmærksomhed, fordi udbuddet af indhold er uendeligt meget større end det, vi har mulighed for at give vores opmærksomhed.



# Kulturpolitik og viden

I figuren neden for kan du se en forenklet illustration af de bevægelser, de fleste kulturinstitutioner skal forsøge at navigere i. Den lodrette akse er den kulturpolitiske akse med de to paradigmer: demokratisering af kultur foroven og kulturelt demokrati for-neden. Den vandrette akse er videnaksen: modus 1-viden, dvs. traditionel, personbåren ekspertviden, står til venstre, og modus 2-viden, dvs. den relationelle og processuelle viden, der opstår i fx sociale medier og netværker, står til højre. Kulturinstitutioner er, af bl.a. historiske, politiske og filosofiske årsager, produkter af demokratisering af kulturparadigmet i forening med den modus 1-baserede videnform – det var den veluddannede, velbjærgede del af befolkningens kulturforståelse, der kom til at ligge til grund for udviklingen af kulturinstitutioner, kulturpolitik og ambitionen om at almen-gøre adgangen til kunst og kultur.

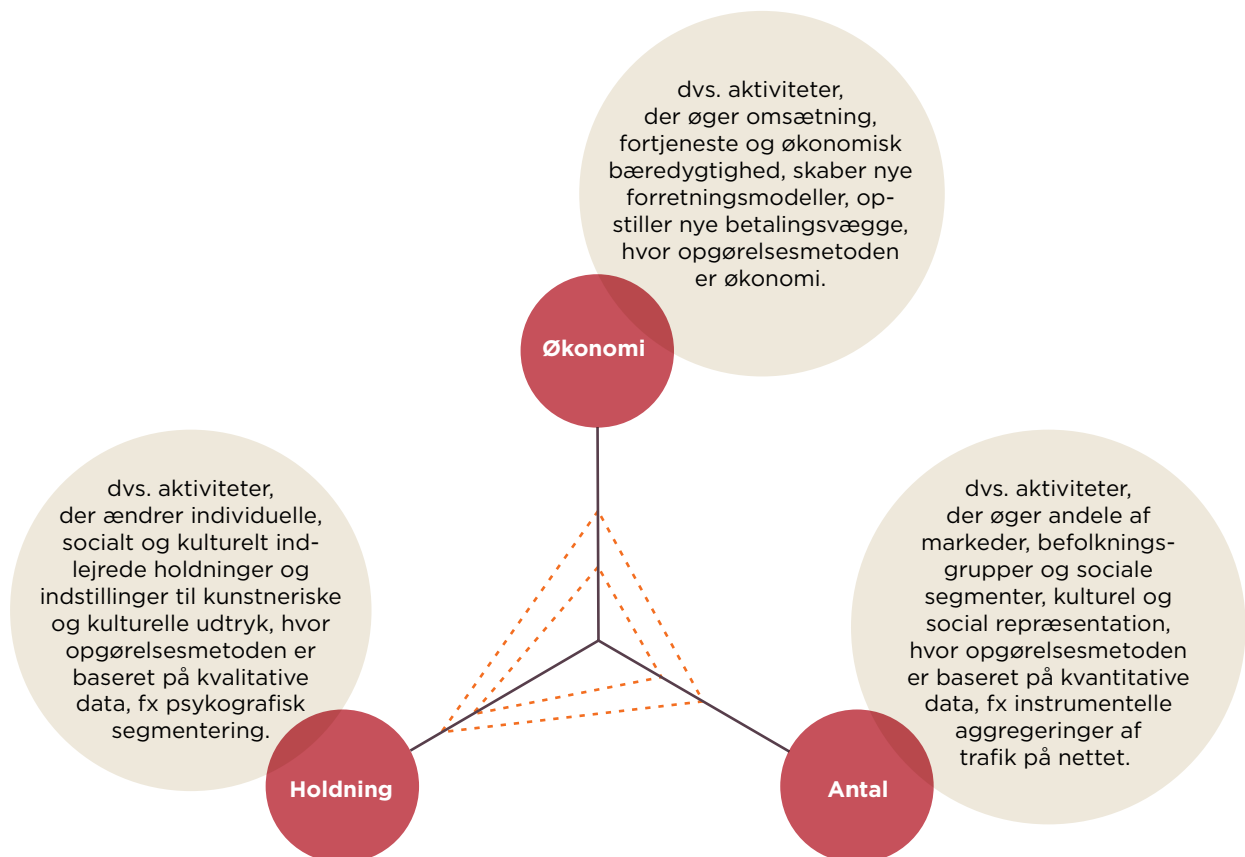
Den røde pil indikerer bevægelsen i kunst- og kulturforbruget og -produktionen i retning af kulturelt demokrati og modus 2-viden. Den orange pil indikerer, at nye aktører i det kulturelle demokrati, fx individuelle indholdsproducenter, netværksbaserede indholdsformidlere og globale tjenester, kan blive til nye kulturinstitutioner uden at have været en del af det etablerede kulturfelt. Det gælder især et stort antal indholdsproducenter, der genererer deres eget indhold, som de selv distribuerer via forskellige digitale platforme. Da størstedelen af dette indhold passerer uden om kulturinstitutionerne og de etablerede modus 1-videnmiljøer, er det både i form og indhold væsentligt mere mangfoldigt og når derfor et væsentligt mere mangfoldigt publikum. Stort set alle danskere oplever indhold tilpasset deres præferencer på sociale medier og platforme, mens kulturinstitutionerne når mellem en tredjedel og halvdelen af befolkningen. Kulturelt demokrati og opmærksomhedsøkonomi har altså konsekvenser for din og alle andre kulturinstitutioners muligheder for at nå både eksisterende og nye publikummer, for der er kamp om deres opmærksomhed. Derfor er det i stigende grad blevet relevant og nødvendigt for din kulturinstitution at arbejde med publikumsudvikling.



# Publikumsudvikling

Kend dit publikum! tager ikke stilling til forskellige holdninger til kulturpolitiske strømninger og opmærksomhedsøkonomiens konsekvenser. Den lægger bare til grund, at kampen om dit publikums opmærksomhed er skærpet. Kend dit publikum! forholder sig heller ikke til forskellige holdninger til, hvad der er og skal være publikumsudvikling. Der er meget forskellige opfattelser af, hvad der kan gå under betegnelsen 'publikumsudvikling', og der foregår masser af interessante, relevante, innovative og nødvendige tiltag på alle kulturinstitutioner, der på forskellig vis har til formål at nå både nuværende og nye publikummer. Kend dit publikum! indskrænker imidlertid definitionen af publikumsudvikling til aktiviteter, der forholder sig til de tre dimensioner:

- Økonomi, dvs. aktiviteter, der øger omsætning, fortjeneste og økonomisk bæredygtighed, skaber nye forretningsmodeller, opstiller nye betalingsvægge, hvor opgørelsesmetoden er økonomi
- Holdning, dvs. aktiviteter, der ændrer individuelle, socialt og kulturelt indlejrede holdninger og indstillinger til kunstneriske og kulturelle udtryk, hvor opgørelsesmetoden er baseret på kvalitative data, fx psykografisk segmentering
- Antal, dvs. aktiviteter, der øger andele af markeder, befolkningsgrupper og sociale segmenter, kulturel og social repræsentation, hvor opgørelsesmetoden er baseret på kvantitative data, fx instrumentelle aggregeringer af trafik på nettet.



Når Kend dit publikum! taler om publikumsudvikling, handler det altså om aktiviteter, der i et eller andet omfang forholder sig til alle de tre dimensioner samtidigt, men måske i forskelligt omfang.



# Denne bogs opbygning og anvendelse

Kend dit publikum! består af ti kapitler. Hvert af de ti kapitler består af en kort introduktion til kapitlets emne, tre redskaber, tre opgaver, hvor du anvender de tre redskaber, og en fjerde opgave, hvor du udarbejder en samlet præsentation af det, du har arbejdet med i kapitlet. Kapitlet afsluttes med nogle refleksionsspørgsmål, du kan bruge i dit videre arbejde med publikumsudvikling, og henvisninger til den litteratur, der er anvendt i kapitlet.

Hvis du følger de ti kapitler og udfører opgaverne undervejs, kan du opnå tre ting: For det første kan du markant øge sandsynligheden for, at du lykkes med dit publikumsudviklingsprojekt. For det andet tilegner du dig en systematisk og sammenhængende metodisk tilgang til publikumsudvikling, som du kan tage med dig videre til det næste projekt. For det tredje kan du evaluere dit projekt, revidere din metode og foretage nødvendige og relevante justeringer, takket være, at du er gået systematisk og sammenhængende til værks.

Du vil nok opleve, at kompleksiteten og dermed sværhedsgraden af opgaverne øges undervejs. Det indebærer, at du nok skal beregne mere tid til at løse opgaverne i de fem sidste kapitler (ca. 5-8 timer) end i de fem første (ca. 2-3 timer). Hvis du følger kurset, Fremtidens Publikumsudvikler 1, som Applaus udbyder, får du gennemgået alle opgaverne og uddybet den praktiske og teoretisk baggrund for dem.

Hvis du ikke følger kurset, Fremtidens Publikumudvikler 1, kan du også bruge Kend dit publikum! som redskabskasse, hvor du kan hente det, du skal bruge, fra. Et godt råd er dog, at du begynder med at lave opgaverne i de første tre kapitler, så du har et solidt videngrundlag at arbejde videre med, inden du begynder at hente de forskellige redskaber op af kassen.

## Kapitelloversigt

- **I kapitel 1 og 2** lærer du dit nuværende publikum at kende ved hjælp af kvantitativt og kvalitativt baserede undersøgelser og beskriver dem i segmenter og personaer, så du har et godt grundlag at arbejde videre med.
- **I kapitel 3** formulerer du dit publikumsudviklingsprojekt og opstiller målsætninger for det i forhold til publikumsudviklingens tre parametre: økonomi, antal og holdning.
- **I kapitel 4** arbejder du med at prioritere den del af publikumsudviklingsarbejdet, der ligger før, 'den gode idé' til indholdet opstår, dels ved kaste et 'udvidet' blik på dit indhold og dine relationer til publikum, dels ved at se på din institutions modernhedsniveau i forhold til at genere og udnytte data.
- **I kapitel 5** designer du din proces, enten med afsæt i det, der allerede fungerer godt, eller som en iterativ proces inspireret af designtænkning, og overvejer, hvordan du kan anvende fokusgrupper i dit arbejde med publikumsudvikling.
- **I kapitel 6** går du skridtet videre og arbejder med, hvordan designantropologiens etnografiske metoder, fx tagging, projektive og associative spørgsmål og smags-

fællesskaber, kan hjælpe dig med at øge kendskabet til dit publikum og involvere dem i udviklingen af indhold, før du selv præsenterer dem for din institutions idéer og ønsker.

- **I kapitel 7** arbejder du med de forretningsmæssige aspekter af publikumsudvikling med henblik på at ændre arbejdet med publikumsudvikling fra at være en ekstra omkostning til at være en ekstra indtægt for din institution.
- **I kapitel 8** arbejder du med de kommunikative aspekter af publikumsudvikling med henblik på at sætte din institution i stand til at udkomme i flere forskellige universer, der er relevante og vedkommende for forskellige publikumsgrupper.
- **I kapitel 9** arbejder du med de strategiske og ledelsesmæssige aspekter af publikumsudvikling, dels med henblik på at udarbejde en strategi for publikumsudviklingsarbejdet, dels for at forankre det i din institution og dens interesser.
- **I kapitel 10** arbejder du med at lave en produktionsplan for implementeringen af dit publikumsudviklingsprojekt og med at evaluere det, når det er gennemført. Endelig løfter du blikket og ser på, hvad det ville gøre for din institution at arbejde med kulturudvikling i forlængelse af arbejdet med publikumsudvikling.

## Forfatterens tak til

Kend dit publikum! er blevet til på baggrund af tre årgange af kurset – ”Fremtidens Publikumsudvikler 1”. Det er i allerhøjeste grad kursusdeltagernes fortjeneste, at teorier, modeller og opgaver har fået liv og fylde gennem deres arbejde med dem og vores efterfølgende diskussioner. Kend dit publikum! var ikke blevet til noget uden jeres involvering, engagement og refleksioner. Det kan jeg ikke nok sige tak for!

Kend dit publikum! er også blevet meget bedre takket være de kritiske læsere: Trine Bille (professor, CBS), Brian Kristensen (marketingsansvarlig, Limfjordsteatret), Signe Demant Hansen (kommunikationsansvarlig CPH STAGE) og Nanna Grunwald, der har oversat alle ordene til let forståelige illustrationer og et skarpt grafisk udtryk. Af hjertet tak til jer alle for en kæmpe indsats.

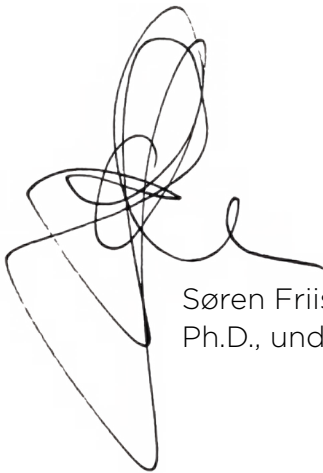
Endelig vil jeg takke alle i Applaus: bestyrelsen bestående af Gitta Malling, forperson, Michel Steen-Hansen, næstforperson, og medlemmerne Trine Bille, Nils M. Jensen, Adam Stadniki og Peter Westphael for at have gjort udarbejdelsen af Kend dit publikum! mulig. Og mine gode kolleger, Lene Struck-Madsen, direktør, Piet Bertelsen, administrator, Chris Corcoran, analytiker, Charlotte Plesner Bliddal, kommunikations- og salgsmedarbejder, Sebastian Honoré, forskningsassistent, Frederikke Sandal Andersen, studentermedhjælper, og tidligere kolleger, Nanna Holdgaard, Egil Bjørnsen, Sophie Stougaard Villsen, Emilie Clausen og Maya Fugl for masser af gode samtaler, konstruktive indspark og opmuntring undervejs i processen.

Min egen interesse for publikumsudvikling opstod i begyndelsen af 1990'erne, da det en aften til en premiere på det teater, jeg var ansat på, gik op for mig, at jeg hilste på stort set alle publikummer. I og for sig godt at kende sit publikum, men også et udtryk for, at vi alle lignede hinanden og færdedes i de samme kredse – lidt for meget.

Siden har jeg i alle de kulturinstitutioner, jeg har været en del af på forskellig vis, været optaget af, hvordan berøringsfladerne med et større og især mere mangfoldigt publikum kunne øges, bl.a. gennem en større mangfoldighed i indholdet og gennem udnyttelse af de muligheder, digitalisering tilbyder.

Kend dit publikum! udkommer nu i første iteration. Jeg håber, du finder inspiration, anvendelige redskaber og stof til eftertanke undervejs i læsningen og det sideløbende arbejde med opgaverne. Det digitale format mere end antyder allerede nu, at der vil komme flere iterationer af Kend dit publikum!, for feltet udvikler sig med høj fart, ikke mindst takket være nye digitale muligheder.

God arbejdslyst og tak for opmærksomheden!

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Søren Friis Møller,  
Ph.D., underviser, Applaus



## Litteratur

- Baldry, H., 1981, *The Case for the Arts*, 1. udg., Secker & Warburg
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., Torch, C., Carnelli, L., Karlsson, G. L., Schiavone, C. & Georgadze, N., 2017, *Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations. Final Report.* Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Creative Europe programme, The European Commission
- Friis Møller, S., 2012, *From Disinterestedness to Engagement: Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*, PhD Series, Copenhagen Business School
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M., 1994, *The New Production of Knowledge - the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage
- Hadley, S., 2021, *Audience Development and Cultural Policy*, Palgrave Macmillan Cham
- Harlow, B., 2015, *Taking Out the Guess. A Guide To Using Research to Build Arts Audiences*, The Wallace Foundation
- Mangset, P., 2020, *The end of cultural policy*, *The International Journal of Cultural Policy*, vol. 26, no. 3, s. 398-411
- McCarthy, K. F. & Jinnett, K., 2001, *A New Framework For Building Participation in the Arts*, RAND, The Wallace Foundation
- Quinn, R.M., 1997, *Distance or Intimacy? The Arm's Length Principle*, *the British Government and the Arts Council of Britain, Cultural Policy*, vol. 4, no. 1, s. 127-160
- Reckwitz, A., 2017/2019, *Singulariteternes samfund*, Hans Reitzels Forlag, Kbh.
- Reckwitz, A., 2012/2017, *The Invention of Creativity*, Polity Press, Cambridge
- Rose, F., 2015, *The Attention Economy 3.0*, *The Milken Institute Review*, 3rd Quarter, s. 42-51
- Simon, H. A., 1971/2020, *Designing Organizations for an Information-rich World*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. s. 37-52



# Kend dit publikum!

Publikumsudvikling begynder med, at du lærer din institutions nuværende publikum at kende så godt, at du ved, hvem de er, hvilken baggrund de kommer fra, hvilket forhold de har til kunst og kultur, hvilke særlige præferencer de har, hvad de ønsker at få ud af deres kulturoplevelse, hvilket tilhørsforhold de ønsker at have til din institution, hvad de ønsker sig i øvrigt, og hvordan du kan overraske og udfordre dem. Du har også brug for at vide mere konkrete ting, som fx hvordan de transporterer sig til og fra din institution, hvordan deres livssituation ser ud, så du kan vurdere, om det er vigtigt for dem at komme hjem igen i ordentlig tid, om billetpriser og økonomi er udslagsgivende for deres kulturforbrug, og hvordan de foretrækker at kommunikere.

Du har sikkert allerede en intuitiv fornemmelse af, hvem din institutions publikum er. Det er et godt udgangspunkt, men det er langt fra tilstrækkeligt som grundlag for at arbejde med publikumsudvikling. Du har brug for at undersøge dit publikum systematisk og kvalificeret, så du kan tilvejebringe et troværdigt, anvendeligt og relevant videngrundlag for det videre arbejde. Og du har brug for, at arbejdet bliver overskueligt og præcist, så du undgår at spille resurser unødigt.

Når du skal tilvejebringe et systematisk og kvalificeret videngrundlag for dit arbejde med publikumsudvikling, har du brug for to forskellige tilgange til at undersøge dit publikum:

**En kvantitativ tilgang**, der omfatter fx data fra billetsalg, Kulturvaneundersøgelsen, spørgeskemaundersøgelser, trafik på din institutions hjemmeside, Danmarks Statistik

m.v. Kvantitative undersøgelser handler om at reducere komplekst materiale til noget mere overskueligt, fx tal og statistik, ved at benytte deduktive metoder, dvs. slutninger fra det generelle til det enkelte tilfælde. Der er en lav grad af fortolkning, men til gengæld en høj grad af generaliserbarhed, da kvantitative undersøgelser tilstræber beskrivelser af objektive lovmæssigheder, fx '52% af de 16-17-årige i kommunen er i gang med en ungdomsuddannelse'. Ambitionen er altså at beskrive verden så objektivt som muligt ved hjælp af kombinationer af variabler, der ændrer sig, konstanter, der ikke ændrer sig, og analyser af statistik og kontrollerede data.

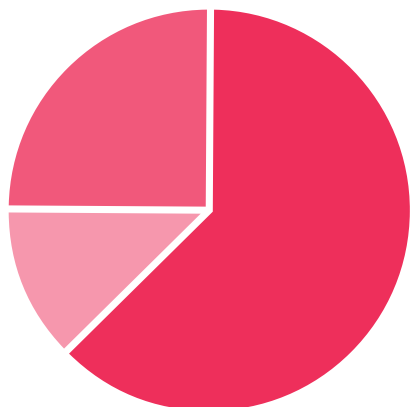
**En kvalitativ tilgang**, der omfatter fx deltagerobservation, interviews, segmentering, fokusgrupper, smagsfællesskaber og fortolkninger. Kvalitative undersøgelser forbindes med komplekst empirisk materiale, fx holdninger til kultur, sprog, ord og betydninger, social identifikation, induktive metoder, dvs. slutninger fra det enkelte tilfælde til det generelle, en høj grad af fortolkning og en lav grad af generaliserbarhed. Kvalitative undersøgelser lægger til grund, at der ikke findes en objektiv virkelighed, og at hver kultur konstruerer sin egen virkelighed, som vi som undersøgere kan forsøge at forstå ved hjælp af kvalitative undersøgelser. Når du kombinerer de to former for viden, får du samlet set et godt grundlag for arbejdet med publikumsudvikling.

De to tilgange til at undersøge dit publikum kan samlet set give et godt billede af, hvem dit publikum er. Og husk, at kvaliteten af viden beror på dens evne til at blive revideret – der er altså vigtigt, at du også i forhold til metodiske tilgange præcist registrerer, hvordan du undersøger dit publikum, så du senere kan revidere, hvis du får behov for det. I dette kapitel begynder du med at undersøge dit publikum med kvantitative tilgange. Det kan fx være:

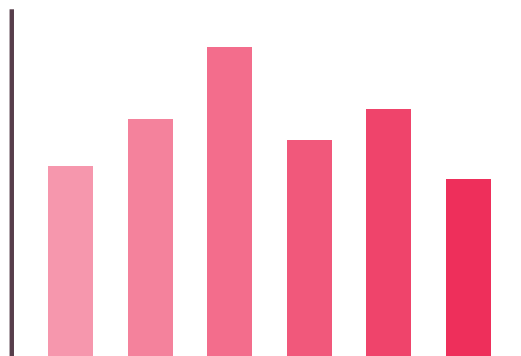
- Antal, køn, alder og postnummer, fx fra dit billetsystem
- Husstandsindkomst, uddannelsesniveau, fx spørgeskemaundersøgelse eller fra kommunale statistikker, Danmarks Statistik, der kortlægger danskernes kulturvaner
- Købsaktivitet, øvrige data og statistik fra billetsalg, fx fra de oversigter, din billetdistributør udarbejder
- Data og statistik fra trafik på hjemmeside og SoMe, fx fra Google Analytics
- Aftalebestemte data (fx krav til bestemte målgrupper), fx fra din institutions driftsaftale med kommunen, tilskudsbreve fra Slots- og Kulturstyrelsen, fondsbevillinger m.v.
- Andet.

Med dit indsamlede materiale kan du udarbejde en profil på dit publikum. Da profilen foreløbigt er baseret på kvantitative data, skal den tilstræbe at sige noget generaliserbart og i videst muligt omfang objektivt korrekt: *'vores kernepublikum er for 73% vedkommende kvinder, der har en gennemsnitlig alder på 62, en lang videregående uddannelse, bor i postnummer 1234 og har en gennemsnitsindkomst over middel.'* Derefter kan du holde profilen op mod den samlede gruppe af mennesker med tilsvarende profil i kommunen eller det område, din institution henvender sig til, og derved få viden om, hvor stor en andel af det potentielle publikum, dit publikum udgør, fx hvor mange 55-64-årige kvinder med lang videregående uddannelse og gennemsnitsindkomst over middel bor der i din kommune.

# Redskab 1



**Redskab 1a** Cirkeldiagram  
Eksempelvis samlet billetsalg, så det mørkeste felt repræsenterer 'kommer én gang årligt'. Det næstmørkeste: 'kommer 1-2 gange årligt' og 'kommer 3-4 gange årligt' i det lyseste.



**Redskab 1b** Søjlediagram  
Indsæt eksempelvis aldersgrupper på den vandrette akse og antal solgte billetter på den lodrette.

Når du skal illustrere de forskellige dele af din kvantitative undersøgelse af dit publikum, kan du bruge forskellige typer af diagrammer. De meste almindelige er cirkeldiagrammer ('lagkagediagrammer') og søjlediagrammer. Cirkeldiagrammet, hvor den samlede mængde af det, du illustrerer, er konstant, er særligt velegnet til at illustrere det relative forhold mellem de enkelte dele i undersøgelsen, fx kernepublikummets eller de 16-21-åriges andel af det samlede publikum. Søjlediagrammet er særligt velegnet til at illustrere sammenligninger af forskellige dele af din undersøgelse, fx genkøbsfrekvensen eller køb i baren fordelt på aldersgrupper.

I cirkeldiagrammet er det nemmeste at opgøre de enkelte grupper i procenter, der samlet set vil være 100 % for hele cirklen. I søjlediagrammet kan du fx skrive aldersgrupper på den vandrette akse og antal solgte billetter på den lodrette akse. På den måde kan du med forskellige diagrammer omsætte dine indsamlede data til letforståelige og sammenlignelige diagrammer, der kan give et overblik over dit publikum.

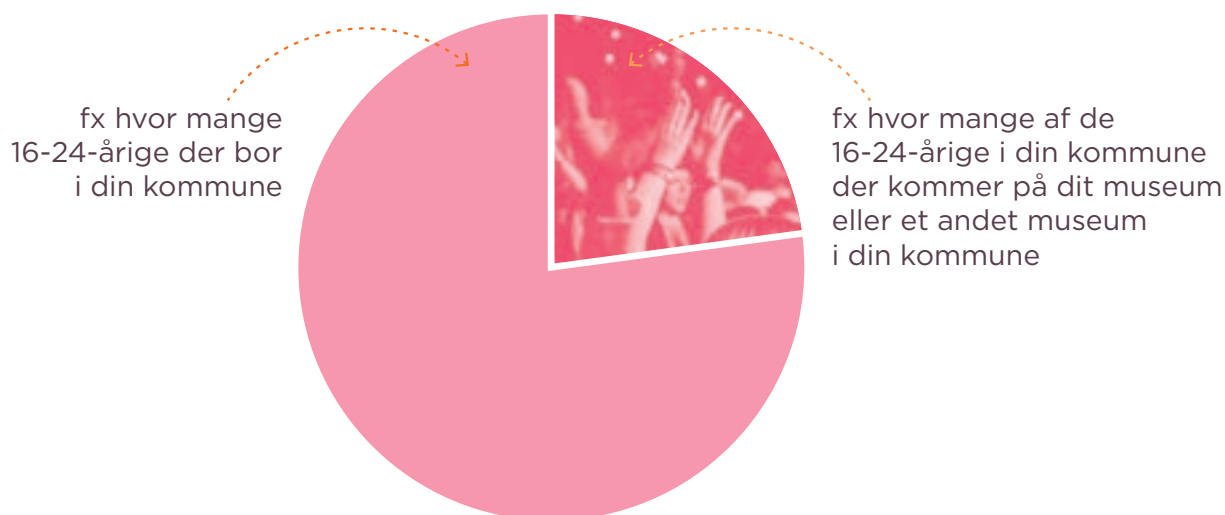
## Redskab 2 Potentielt publikum og benchmark

I dit arbejde med publikumsudvikling er det interessant at se på, hvor stor en andel af det potentielle publikum, din institution når med de aktiviteter, den allerede tilbyder. Det potentielle publikum kan du opdele i den effektive del og den latente del.

**Den effektive del** er fx det samlede køb af teaterbilletter i din kommune eller dit opland, dvs køb af billetter både i din institution og i de øvrige tilsvarende institutioner.

**Den latente del** er det publikum, som endnu ikke køber fx teaterbilletter overhovedet, men som måske ville begynde at gå i teatret, hvis du lykkes med dit publikumsudviklingsarbejde, så det bliver nemmere, billigere, mere relevant osv. at købe en teaterbillet i din institution. Tallene for borgere i din kommune fordelt på fx alder kan du søge i Danmarks Statistik. Det afgørende for dig er at skaffe dig et overblik over, hvilke realistiske succeskriterier du kan opstille for dit arbejde med publikumsudvikling – ikke fx, om der er plads i dit teater til alle kommunens borgere over 16 år. Når du har skaffet dig et overblik over dit potentielle publikum, kan du benchmarke din institution.

**At benchmarke** din institution betyder fx, at du ser på, hvor god din institution er til at nå en bestemt publikumsgruppe, sammenlignet med hvor god en eller flere andre tilsvarende institutioner er til at nå samme publikumsgruppe. Du kan også benchmarke i forhold til fx frekvens, dvs. du kan sammenligne, hvor ofte de 55-70-årige i din kommune går i teatret, med hvor ofte de 55-70-årige generelt går i teatret vha. Kulturvaneundersøgelsen. Med potentielt marked og benchmark kan du få en pejling på, hvor det vil være relevant at styrke arbejdet med publikumsudvikling.





## Redskab 3 Kravlisten

Oftentimes er din institution forpligtet i rammeaftaler, driftsaftaler osv. til at nå bestemte publikumsgrupper. Det samme gælder selvfølgelig, når du har søgt om og modtaget en bevilling fra en privat fond til at nå en bestemt publikumsgruppe. Kravene kan være formulerede blødt som muligheder, du skal bestræbe dig på at opnå, eller hårdt som krav, du skal leve op til som en forudsætning for at modtage bevillingen. Med en gennemgang af de forskellige krav, der påhviler din institution i formel forstand, og de forventninger og ambitioner, som kan være udtalt enten af din egen institution eller af dens (politiske og mediemæssige) omverden, kan du få et overblik over, hvilke krav der er til din institutions evne til at nå bestemte publikumsgrupper.



Lav en overskuelig opstilling over de forskellige krav. Vær omhyggelig med at notere fx antal, tidsperioder, beskrivelser af publikumsgrupper osv. og markér dem, fx med forskellige farver, afhængigt af om de er 'kan-', 'skal-' eller 'måske'-forpligtelser. Med kravlisten får du et godt grundlag for at prioritere dit arbejde med publikumsudvikling.

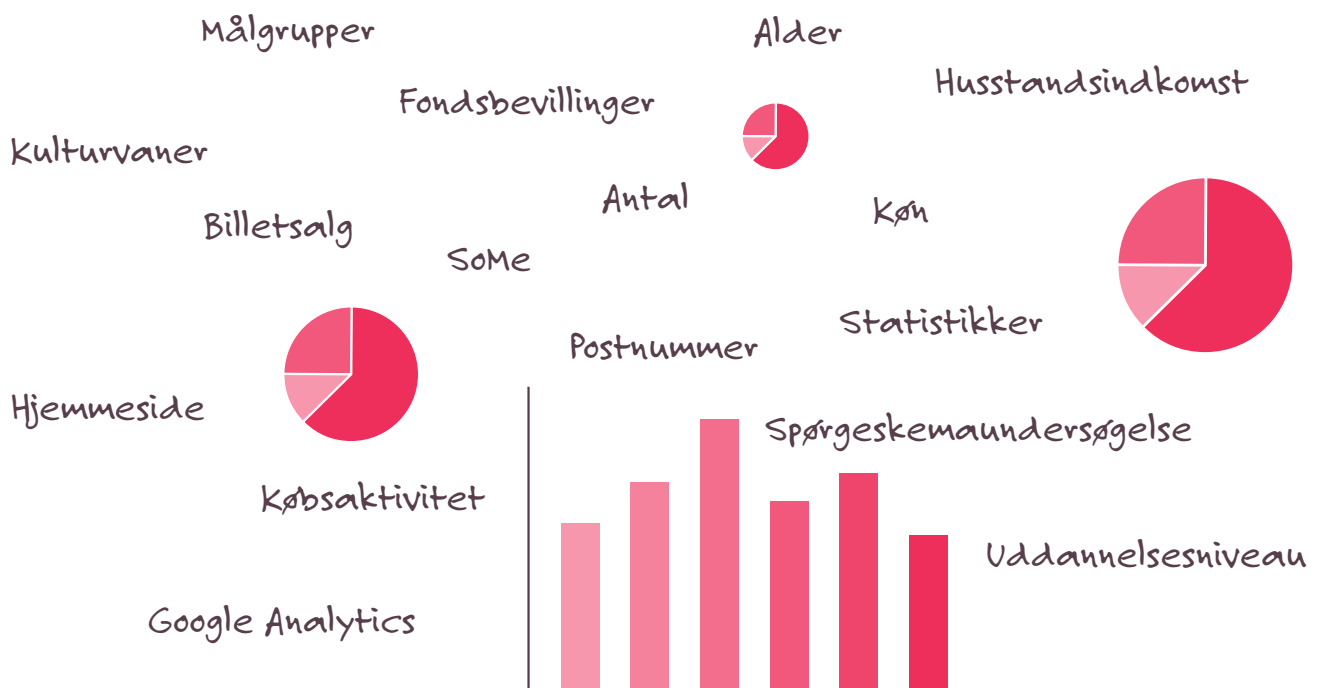


## Første opgave Undersøgelse af dit publikum med kvantitative tilgange

Skab et overblik over de kvantitative data, du allerede har adgang til, og dem, du har brug for at undersøge nærmere. Det kan fx være følgende:

- Antal, køn, alder og postnummer, fx fra dit billetsystem
- Husstandsindkomst, uddannelsesniveau, fx spørgeskemaundersøgelse eller mere generelt fra kommunale statistikker, Danmarks Statistik og Kulturvaneundersøgelsen
- Købsaktivitet, øvrige data og statistik fra billetsalg, fx fra de oversigter, din billet-distributør udarbejder
- Data og statistik fra trafik på hjemmeside og SoMe, fx fra Google Analytics
- Aftalebestemte data (fx krav til bestemte målgrupper), fx fra din institutions drifts-aftale med kommunen, tilskudsbreve fra Slots- og Kulturstyrelsen, fondsbevillinger m.v.
- Andet?

Beskriv dit publikum ved hjælp af resultaterne af dine undersøgelser. Hvad siger undersøgelsen om dit publikum? Hvem og hvad kendetegner dit kernepublikum, hvem kommer af og til, og hvem har du slet ikke fat i? Hvad får du øje på, som du ikke allerede vidste? Lav en samlet præsentation af dit nuværende publikum baseret på din undersøgelse. Brug fx cirkeldiagrammer og søjlediagrammer.





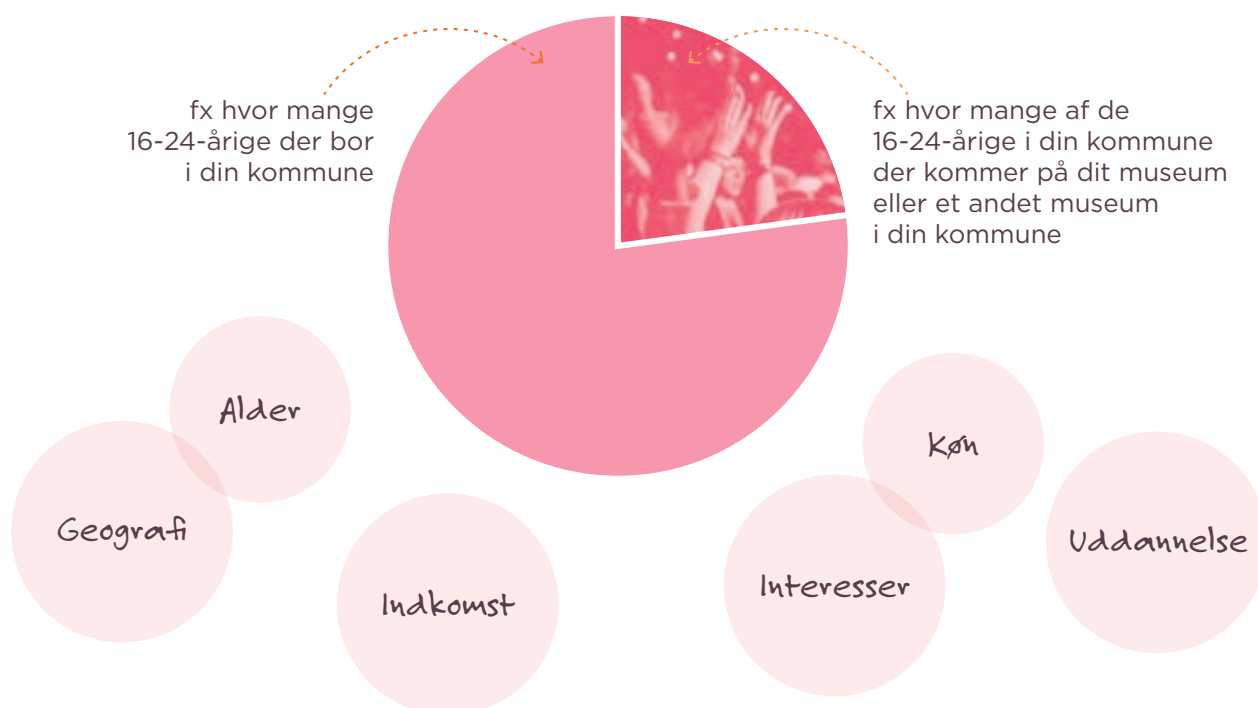
## Anden opgave

### Potentielt publikum og benchmark

Lav en afgrænsning, der angiver dit potentielle publikum, og del det op i effektivt og latent. Du kan fx bruge den geografiske afgrænsning, som du regner som din institutions hjemmeområde, fx bydel, kommune, landsdel osv., eller den/de grupper, din institution henvender sig til. Du kan finde data, statistikker og analyser om din institutions område (fx om antal unge, uddannelsesniveau, husstandsindkomst osv.) i Danmarks Statistik og/eller kommunale statistikker. Lav så et cirkeldiagram, der illustrerer dit nuværende publikum som andel af det effektive potentielle publikum. Lav derefter et cirkeldiagram, der illustrerer dit nuværende publikum som andel af det latente potentielle publikum, hvis fx en større andel af de 17-21-årige i dit opland ville begynde at gå på museum, eller de fastboende i dit område ville begynde at gå lige så ofte til koncert som de tilrejsende turister.

Sammenhold de to sæt af diagrammer: Hvor stor en andel i procent har du af dit potentielle publikum? Hvad lægger du ellers mærke til? Hvad ville det være relevant og interessant at arbejde med i forhold til publikumsudvikling?

I Kulturvaneundersøgelsen opgøres danskernes kulturvaner baseret på et omfattende antal telefoninterviews. Find den genre og de målgrupper, der svarer til dit publikum, og hent data, analyser af og statistikker over deres kulturvaner. Sammenhold så det materiale med det materiale, du har på dit eget publikum. Hvad lægger du mærke til? Bruger dit publikum din institution mere eller mindre end tilsvarende publikum generelt? Kan du opstille et relevant benchmark, enten for hvad din institution skal nå i forhold til det generelle publikum beskrevet i Kulturvaneundersøgelsen eller som en sammenligning mellem dig og en tilsvarende institution?





## Tredje opgave Krav og forventninger, din institution skal leve op til i forhold til publikum

Lav en oversigt over de krav og forventninger, din institution skal leve op til i forhold til publikum, fx i rammeaftaler, projektbevillinger, politiske målsætninger, strategiske mål m.v.

Notér præcist antal, beskrivelser, tidsrammer osv. Markér de enkelte krav fx med forskellige farver, afhængigt af om det er et 'kan'-, 'skal'- eller 'måske'-krav. Hvad lægger du mærke til? Hvordan kan du bruge oversigten til at prioritere dit arbejde med publikumsudvikling?



## Fjerde opgave

### Samlet præsentation

Udarbejd en samlet fremstilling af resultaterne af de undersøgelser, du har foretaget i de tre foregående opgaver. Anvend PowerPoint eller lign., så det er nemt for dig at præsentere dine resultater.

Vær opmærksom på, at publikumsudvikling er et arbejde, der involverer hele din institution, og derfor er det vigtigt, at du også indtænker formidlingsaspektet i din samlede præsentation. Den samlede fremstilling kan du bruge til at synliggøre både, hvilke resultater din institution allerede har opnået, og de områder, hvor der er plads til forbedring. Husk på, at du foreløbigt kun er i den beskrivende fase, hvor det handler om at indkredse og tydeliggøre udfordringer og områder, der er relevante for din institution at arbejde med i forhold til publikumsudvikling.

Du skal altså ikke komme med løsninger allerede i denne fase. I forbindelse med udarbejdelsen af den samlede fremstilling er det også vigtigt, at du er opmærksom på, hvor rutiner, vaner og praksisser i din organisation kan ændres, så det bliver nemmere og mindre resursekrævende at arbejde med publikumsudvikling. Hvis du fx har brugt megen tid på at fremskaffe relevante data om billetsalg osv., så notér det gerne med henblik på at finde måde at gøre det nemmere på i fremtiden. Hvis der er 'huller', hvor du ikke har kunnet fremskaffe data, så notér også det – måske har din institution ikke tidligere være optaget af at indsamle data om sit publikum, så det er forståeligt nok. Men for at kunne fortsætte arbejdet med publikumsudvikling, bliver det nødvendigt at ændre praksis fremover.





## Reflektions spørgsmål

- Hvor var det nemt, og hvor var det mere besværligt at fremskaffe de data, du skal bruge til dit arbejde med publikumsudvikling?
- Hvor god er din institution til at få fat på bestemte publikumsgrupper, når du sammenligner den med andre tilsvarende institutioner?
- Hvilke tre tiltag vil du iværksætte, så det i fremtiden bliver nemmere for dig at generere og aktivitere den data, du skal bruge til dit arbejde med publikumsudvikling?



## Litteratur

- Den nationale brugerundersøgelse, <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/statistik-om-museer/den-nationale-brugerundersoegelse>, online 16/1 2023
- Harlow, B., 2015, Taking Out the Guess. A Guide To Using Research to Build Arts Audiences, The Wallace Foundation
- **Kulturvaneundersøgelsen**, online 16/1 2023
- **Metodeguiden**, online d. 13/12 2022
- **Scenit/statistik**, online 16/1 2023



## Kvalitative data og segmentering

Dit publikum bruger kunst og kultur til at synliggøre og udvikle deres identitet. De omtaler sig selv som 'sådan nogle', der går til eksperimenterende teater eller rockkoncerter, og de 'udkommer' som 'de første, der så et brag af en musical'. Fordi kulturforbrug er tæt forbundet til identitet, har du brug for at kende til dit publikums smag, præferencer, kulturel og social baggrund, deres verdenssyn, deres holdninger til kunst og kultur i tillæg til deres aldersgruppe, postnummer, uddannelsesniveau osv.

Hvor publikum tidligere brugte kulturtilbud til at danne sig selv i bestemte socialt accepterede idealkategorier, dvs. dannelsesidealer, er det nu omvendt: dit publikum bruger dine kulturtilbud til at blive sig selv. Da det er dit publikums kvalitetstid, der går til kulturtilbud fra din institution, skal du være opmærksom på, at det kan være særligt svært at fange deres opmærksomhed. Til gengæld kan du regne med, at er de mere tilbøjelige til at blive hængende, hvis de netop oplever, at det indhold, du tilbyder, bidrager til, at de kan styrke deres identitetsfortælling og deres individuelle selvrealiseringsprojekt. Dit publikum vil nemlig gerne føle, at de udkommer som unikke, også selvom det paradoksalt nok indebærer, at de af og til udkommer som unikke på den samme måde som alle de andre 'unikke'. Derimod kan du altså ikke længere gå ud fra, at dit publikum besøger din institution, fordi de gerne vil leve op til et klassisk dannelsesbegreb, som traditionen foreskriver.

Publikumsudvikling involverer alle disse aspekter, så du har brug for viden baseret på kvalitative undersøgelser af dit nuværende publikum og de publikumsgrupper, du gerne vil have fat i. Dem ser vi nærmere på i dette kapitel. Kvalitative undersøgelser kan fx være interviews, fokusgrupper og observationer af publikumsadfærd i foyeren, og sådanne undersøgelser kan du bruge til at få viden om dit publikums holdninger, smag, præferencer, ønsker, livsanskuelser og verdenssyn m.v. Din institution kan selvfølgelig ikke imødekomme hver enkelt af dine publikummers individuelle ønsker, så du har også brug for redskaber til at kategorisere de mange og forskelligartede individuelle ønsker og krav med henblik på at 'oversætte' dem til nogle mere håndgribelige størrelser, din institution kan arbejde med. Segmentering er sådan et oversættelsesværktøj.

På kulturområdet bredt findes der en række forskellige segmenteringsværktøjer, fx '*Sådan oplever danskerne – en segmentering af danskerne til aktører*' (Dansk Industri/Epinion, 2021), '*Mosaic*' (Experian, online), '*The Audience Spectrum*' (The Audience Agency, online), '*Kompas*' (KANTAR/Gallup, online) og '*Culture Segments*' (Morris, Hargreaves, McIntyre, online).

Det er forskelligt, om værktøjerne segmenterer på baggrund af kvantitative eller kvalitative data eller kombinationer heraf, så det er vigtigt, at du er klar over, hvilke typer af data, dit segmenteringsværktøj lægger til grund, inden du går i gang med at segmentere dit publikum.

## Personaen gør det nemmere for dig at synliggøre, hvem din institutions publikum er, og hvem det er, du gerne vil tiltrække i fremtiden.

Med viden fra din kvantitative undersøgelse af dit publikum og den segmenterede viden fra dine kvalitative undersøgelser af dit publikum kan du sammenstille en persona – en fiktiv person med de kvantitative og kvalitative kendetegn, som du er kommet frem til. Personaen kan gøre det nemmere for dig at synliggøre både over for dig selv og de øvrige medarbejdere i din institution, hvem din institutions nuværende publikum er, og hvem det er, du gerne vil kunne tiltrække i fremtiden. Når du sammenstiller en eller flere personaer, kan du også sammenligne resultaterne fra dine kvantitative undersøgelser, som de kommer til udtryk i fx statistikker, billetsalg osv., med holdninger, som de kommer til udtryk i fx interviews, deltagerobservationer og fokusgrupper.

Sammenstillinger af resultaterne af de to forskellige undersøgelsesformer kan du for det første bruge til at kvalificere din viden af de publikumsgrupper, du gerne vil arbejde med, for det andet til at reducere eventuel 'støj' og unøjagtigheder i undersøgelserne. For eksempel er der ofte i forhold til 'feel good'-forbrug som fx kulturforbrug en tendens til, at vi som kulturforbrugere overdriver vores forbrug, fordi vi gerne i endnu højere grad end vores faktiske forbrug tilsiger, vil fremstå som 'operaelskere', 'bog-nørder', 'FCK-fans' og 'teatergængere'. Dit publikums holdninger afspejles altså ikke nødvendigvis i faktisk adfærd og omvendt. Med sammenstillinger af resultaterne af forskellige kvantitative og kvalitative undersøgelsesformer kan du komme tættere på mere nøjagtige resultater, og dermed på et mere solidt vidgrundlag for det videre arbejde. Til at begynde med er det mest realistisk at fokusere dit publikumsudviklingsarbejde på 1-3 segmenter, så kan du altid gå videre med de øvrige på et senere tidspunkt.



# Redskab 1 Culture Segments. Hvem taler du om?

Culture Segments er et segmenteringsværktøj, der er baseret på psykografiske parametre, fx holdninger til den rolle, kultur spiller i publikums liv, deres ønsker, motivationer, værdier, forventninger, foretrukne kommunikationsformer osv. Culture Segments kan spare dig for en masse arbejde med kvalitative undersøgelser, fordi værktøjet allerede har udført de kvalitative undersøgelser på et stort antal kulturforbrugere i forskellige lande, herunder i Danmark. Culture Segments er ikke baseret på demografiske og socioøkonomiske parametre som fx alder, køn, husstandsindkomst, uddannelsesniveau og bopæl (fx by/land), så du har brug for at kombinere Culture Segments med resultaterne af dine kvantitative undersøgelser i kapitel 1. Culture Segments er blevet til på baggrund af Audience Atlas gennemført i en række lande i og uden for Europa. I **Applaus' Borgerundersøgelse** kombineres de psykografiske parametre i Culture Segments med forskellige demografiske og socioøkonomiske parametre for at give et anvendeligt og retvisende billede af publikum bredt i Danmark.

Når du skal segmentere dit publikum med Culture Segments, er det enkleste at bruge din publikumsundersøgelse fra Applaus. Hvis din institution ikke har sådan en til rådighed, kan du med en licens til Culture Segments få udbyderen til at foretage segmenteringen. Hvis du ikke har adgang til nogen af delene, må du udarbejde en løsning. Fx kan du få modtagerne af din institutions nyhedsbrev eller Facebookgruppe til at tage Culture Segments-testen og sende svarene til dig. Husk, at det er meget bedre at have selv nogle få svar end slet ikke at have nogen svar.

Figur 1 - Culture Segments beskrivelser

Culture segment	Beskrivelse	Udsagn
<b>Bekræftelse</b>	Samvittighedsfulde. Tager bevidste beslutninger. Dedikerer sig til det, de ser. Tager nødtigt risici, men foretrækker det velkendte, som pålidelige kilder har sagt god for.	Kunst og kultur er berigende, men jeg orker ikke at se noget, der er for eksperimenterende. Jeg foretrækker det klassiske og de navne, man kender.
<b>Berigelse</b>	Respekt for fortiden, meget selvstændige, men forsigtige. Søger det velafprøvede.	Vigtigt, at Danmark fastholder et rigt kulturliv. Kulturoplevelser er en vigtig del af at være dansk. Traditioner skal holdes i hævd, og historien er vigtig. Det langtidsholdbare er nu bedst.
<b>Underholdning</b>	Vil underholdes. Det skal være af mainstream. Gerne som en del af en 'pakke', hvor man får det hele med.	Jeg har det blandet med kunst og kultur. Jeg vil gerne underholdes, men jeg kommer ikke afsted, medmindre det er noget rigtigt stort. Jeg er mest til oplevelser sammen med venner og familie.
<b>Essens</b>	Selvsikre. Vidende. Kunst er vigtigt for deres eksistens. Søger højeste kvalitet. Engagerer sig følelsesmæssigt i kunst.	Kunst og kultur er godt for sjælen. Oplevelserne er berigende, oplysende, tragiske, morsomme. De gør mig til et mere helt menneske.
<b>Tilkendegivelse</b>	Entusiastiske, 'kulturelt altædende', sociale, fællesskabsorienterede, omfavnende og inkluderende.	I min familie er kunst og kultur noget, vi samles om. Det giver os mulighed for at mødes.
<b>Perspektiv</b>	Glade for deres eget. Ikke så interesserede i at udvide 'synsfeltet', men optagede af at udforske og lære noget.	Kunst og kultur siger mig ikke så meget, medmindre det lige rammer noget, jeg er optaget af i forvejen. Hvad andre siger betyder ikke så meget, jeg træffer mine egne valg.
<b>Frigørelse</b>	På flugt fra en stresset hverdag med mange krav og forpligtelser.	Vi har næsten ingen tid til kunst og kultur. Hvis det endelig skal være, så helst noget rimeligt sikkert sammen med venner og familie.
<b>Stimulering</b>	Aktive. På udkig efter nye, usædvanlige oplevelser, Sociale, men skiller sig gerne ud fra mængden og trenden.	Jeg er vild med kunst- og kulturoplevelser. Jeg rejser gerne langt efter de store og helt særlige oplevelser.

Bearbejdet fra Morris, Hargreaves & McIntyre, 2022.

## Redskab 2 Culture Segments. Hvordan vil de gerne kommunikere?

Forskellige segmenter har ofte meget forskellige præferencer i forhold til fx kommunikationsformer, tilhørsforhold, og hvad der i øvrigt kan fange deres opmærksomhed. Vi er som kulturforbrugere kræsne, fordi mængden af kommunikation, vi bliver udsat for, er nærmest uendelig. Vi bliver derfor i stadig stigende grad opmærksomme på, om de, der gerne vil have vores opmærksomhed, har gjort sig umage med at henvende sig til os i den form, som vi foretrækker. Hvis ikke, lader vi ofte henvendelsen glide forbi vores opmærksomhed. Tilsvarende er der også stor forskel på, hvilke tilhørsforhold, jeg ønsker at have til fx kulturinstitutioner. Nogle kunne ikke drømme om at blive associeret med en kulturinstitution, mens andre ser sig selv om 'klubmedlemmer' og 'abonnenter' gennem hele livet.

I planchen får du en oversigt over, hvordan de enkelte segmenter forholder sig til disse spørgsmål og nogle enkelte tip til, hvordan du kan engagere dem i dine kulturtilbud. Den første kolonne indeholder de otte segmenter. Den næste kolonne er, på meget kort formel, nogle greb, du kan bruge i arbejdet med publikumsudvikling ift de enkelte segmenter. Den næste kolonne beskriver, hvad der fanger segmenternes opmærksomhed (og hvad der skræmmer dem væk!), og den fjerde kolonne beskriver segmenternes foretrukne kommunikationskanaler. Den sidste kolonne beskriver den relation, de enkelte segmenter foretrækker at have til kultur og kulturinstitutioner. Hvis du fx vil tiltrække flere i stimuleringssegmentet til din kulturinstitution, er det altså vigtigt at gøre markedsføringsmaterialet til en oplevelse i sig selv, der lover noget helt særligt, som kun få kan komme til at opleve.



Figur 2 – Culture Segments kommunikation og relationer

Culture segment	Top Tip	Fang deres opmærksomhed	Kanaler	Relationer
<b>Bekræftelse</b>	Medlemskab og tilknytning	Brug masser af anbefalinger og forsikringer. Mundtlig anbefaling fra en betroet ven er den ultimative validering. TripAdvisor, anmeldelser, stjerner i avisen vil forsikre om, at der ikke er nogen risiko. Når de først har besluttet sig, er de sikre på bedst mulige oplevelse.	Loyalitetsordninger og klub. Vil gerne holdes ajour og informeres i god tid. Vil kunne se sig selv i begivenheden.	Vender tilbage til der, hvor de er godt tilpas. Fortrolighed med sted og mennesker betyder alt.
<b>Berigelse</b>	Loyalitetsprogram, klub for frivillige	Vil ikke narres af markedsføring, men ser efter enkel information på dansk, der reddegør for oplevelsens kvalitet. Vil gerne have forsmag, før de køber, så klip, uddrag, og grundig information forsikrer om godt køb. Er prisfølsomme og vurderer pris overfor kvalitet, så de ved, hvad de køber.	Nostalgi, det velkendte og etablerede, 'smagsprøver' og uddrag.	Loyale. Søger medlemskab af steder, hvor de føler sig godt tilpas, og som imødekommer deres behov.
<b>Underholdning</b>	Bar, spising, gadgets o.s.v.	Foretrækker at holde sig til det gennemprøvede. Betragter popularitet og kendte navne som garanti for kvalitet. Kan lide markedsføring og reklamer – det er en nyttig måde at få information på. En stor dyr kampagne på reklametavler er fx en indikator på, at noget har høj produktionsværdi.	Tv-reklamer, events, indslag med kendte navne.	Ønsker at være en del af den store oplevelse, men ikke af vennekubber o.lign.
<b>Essens</b>	Mød kunstneren og privilegier	Ser markedsføring som noget for andre mennesker, der har mere brug for det. Er mindre tilbøjelige til at læse markedsføringsmateriale end andre, så glem omfangsrig info. De er så indædt selvstændige, at de næsten gør en dyd ud af ikke at blive påvirket.	Trykte medier, hjemmesider, radio, niche-medier, personlig dagsorden og samfundsmæssig vigtighed.	Ønsker at være en del af et overordnet 'vigtigt' projekt, der har kultur og kunst i centrum.
<b>Tilkendegivelse</b>	Nærbilleder, stemninger, mennesker	Vil ikke tilhøre et markedsføringssegment. Vil føle sig 'indenfor' og som en del af samtalen. Ønsker ikke at være genstand for reklamer – det er upersonligt. Ønsker en emotione, personlig forbindelse. Vil behandles som en ven. Markedsføringen skal være 'inkluderende'.	'Vi-sprog', Facebook-grupper, netværk, radio og trykte magasiner.	En del af noget større.
<b>Perspektiv</b>	Valuta for pengene og særinteresser	Mindst bange for at gå glip af ting. Hvis det, du laver, er i tråd med deres eksisterende interesser, så er de på og motiverede for at engagere sig – håber, du gør tingene levende for dem. Vurderer selv, om arrangementet er relevant for dem.	Abonnerer kun på det, der interesserer dem i forvejen, fx via mailinglister.	Kun optagede af egne interesser.
<b>Frigørelse</b>	Intet besvær. Gør det nemt for dem	Du har kun én chance for at fange deres opmærksomhed. Læg alle salgsargumenter frem på én gang, og giv mere end én god grund til at tage afsted. Servér det hele med en klar opfordring til at komme ud af vagten. Sørg for, at de ved det, hvis begivenheden kun finder sted denne gang.	Abonner kun på det, der interesserer dem i forvejen, fx via mailinglister.	Kun optagede af egne interesser.
<b>Stimulering</b>	Brands, first mover opportunities	Nyder markedsføring som kunstform, deler den hvis den er begavet, smuk eller visuelt stærk, ikke ellers. Markedsføringen skal fremhæve det, der gør oplevelsen exceptionel og anderledes. Væk deres nysgerrighed og interesse, 'den store afsløring' under besøget.	Sociale medier, WOM, eventkalendere, info i det offentlige rum.	Flygtige, søger det radikale, det ekstraordinære. Lever dette som brand.

Bearbejdet fra Morris, Hargreaves & McIntyre, 2022.

## Redskab 3 Persona

En persona er en fiktiv person, som du sammenstiller på baggrund af kvantitative og kvalitative data. Personaen fungerer som et redskab til at reducere kompleksiteten i de forskellige resultater, du har fået fra dine undersøgelser af dit publikum, så det bliver nemmere og mere tilgængeligt at arbejde med dem.

Du kan fx vælge at sammenstille 2-3 personaer, der repræsenterer de 2-3 vigtigste grupper blandt dit publikum. Det giver dig mulighed for at vurdere, om og i hvilket omfang der er elementer i din kommunikation, indhold, tilbud i øvrigt osv., der skal tilpasses, så det i højere grad imødekommer de udvalgte personaers ønsker og behov. Du kan også sammenstille en persona på den gruppe af publikummer, som slet ikke eller kun i begrænset omfang benytter din institution med henblik på at gøre det tydeligere, hvad der skal til for at nå denne publikumsgruppe.

I hver af boblerne i figuren skriver du de relevante oplysninger, der tilsammen giver et godt billede af personaen – du kan supplere med et fotografi og et navn, så det bliver nemt at kommunikere videre i din institution.





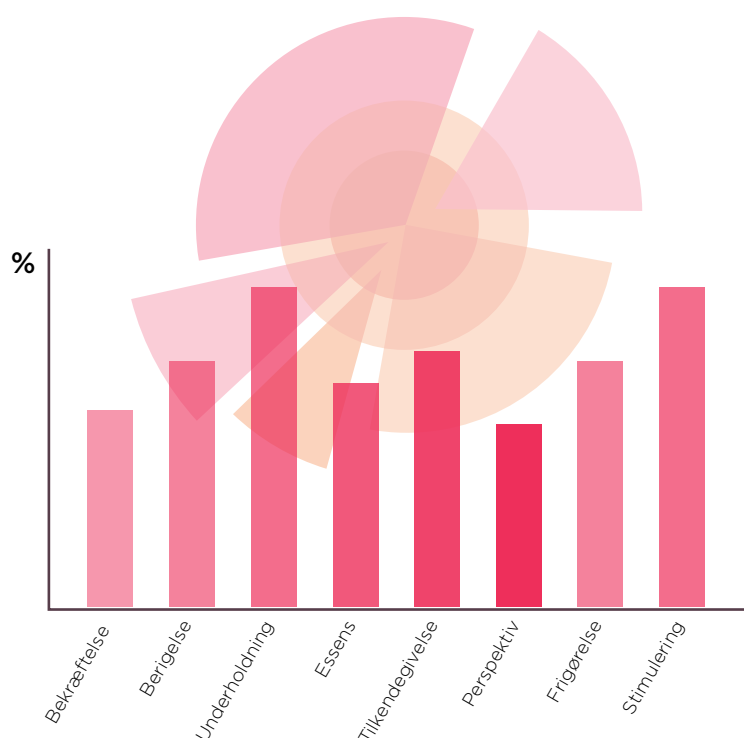
## Første opgave

### Segmentér dit publikum!

Når du skal segmentere dit publikum, skal du vælge et segmenteringsværktøj og en population, dvs. en bestemt afgrænset publikumsgruppe, du vil segmentere. Det letteste er selvfølgelig, hvis din institution får lavet en publikumsundersøgelse fra Applaus, for den indeholder en segmentering af din institutions publikum baseret på de respondenter, din institution har opgivet. Hvis din kulturinstitution har licens til Culture Segments (eller et andet segmenteringsværktøj) kan du bruge den i stedet til at få lavet segmenteringen. Hvis din institution hverken har licens eller får lavet publikumsundersøgelse, kan du segmentere på baggrund af de data, du har til rådighed. Så kan du fx udvælge tre forestillinger/koncerter/udstillingsdage/aktiviteter, der er typiske for din institution, og som du kan bruge som population. Det giver ikke et fuldstændigt billede, men tilstrækkeligt til, at du kan komme i gang med at segmentere dit publikum.

Hvis din institutioner har mulighed for det, kan du altid lave en uddybende segmentering af hele dit publikum ved en senere lejlighed. Til inspiration kan du se **Culture Segments | Morris Hargreaves McIntyre** Notér antal gennemførte test og svarene. Kvalificér eventuelt yderligere ved at anvende data fra din venneforening, din Facebookgruppe osv. til at gøre det samme. Husk på, at det i dit videre arbejde med publikumsudvikling ofte er tilstrækkeligt med en mindre undersøgelse, og at selv en mindre undersøgelse er meget bedre end slet ingen.

Du kan fx bruge din Facebookgruppe, modtagerne af dit nyhedsbrev, eller du kan måske selv stå i indgangen til din kulturinstitution og spørge det publikum, der kommer i løbet af et par dage. Omvendt kan du overveje, i hvilket omfang mindre repræsentativitet har betydning for det resultat, din undersøgelse kommer frem til. Lav så et søjlediagram, der viser den procentvise fordeling af de otte segmenter i den publikumsgruppe, du har undersøgt.





## Anden opgave

# Kommunikations- og tilhørspræferencer

Med udgangspunkt i den publikumssegmentering, du har lavet i opgave 1, går du videre med at se på sammenhængen mellem dit segmenterede publikum og deres kommunikations- og tilhørspræferencer.

For hvert enkelt segment undersøger du ved hjælp af oversigten i redskab 2 de foretrukne kommunikations- og tilhørsformer. Så fortsætter du med at se på sammenhængen mellem segmenternes foretrukne kommunikations- og tilhørsformer og de kommunikationsformer, du anvender, og de tilhørsformer, din institution tilbyder, fx klubber, venneforeninger, Facebookgrupper, modtagere af nyhedsbreve m.v. Hvilke mønstre får du øje på? Hvor er der god sammenhæng, og hvor skal du tilpasse eller erstatte noget? Hvilke nye muligheder får du øje på, som ville kunne understøtte, at du i endnu højere grad kan nå dit publikum?

	Top Tip	Fang deres opmærksomhed	Kanaler	
<b>Bekræftelse</b>	Medlemskab og tilknytning	Brug masser af anbefalinger og forskringer. Muntlig anbefaling fra en betroet ven er den ultimative validering. TripAdvisor, anmeldelser, stjerner i avisen vil forsikre om, at der ikke er nogen risiko. Når de først har besluttet sig, er de sikre på bedst mulige oplevelse.	Loyalitetsordninger og klub. Vil gerne holdes ajour og informeres i god tid. Vil kunne se sig selv	Vender tilbage til det, hvor de er godt tilpasset. Fortrolighed med sted og mennesker betyder alt.
<b>Frigørelse</b>	Loyalitetsprogram, klub for frivillige	Vil ikke narres af markedsføring, men ser efter enkel information på dansk, der redder for oplevelsens kvalitet. Vil gerne have forsmag, før de køber, så klip, uddrag, og grundig information forsikrer om godt køb. Er prisfølsomme og vurderer pris overfor kvalitet, så de ved, hvad de køber.	Nostalgi, det velkendte og etablerede. 'smagsprøver' og uddrag.	Loyale. Søger medlemskab af steder, hvor de føler sig godt tilpasset, og som imødekommer deres behov.
<b>Underholdning</b>	Bar, spisning, gadgets o.s.v.	Foretrækker at holde sig til det gennemprøvede. Betragter populært og kendte navne som garanti for kvalitet. Kan lide markedsføring og reklamer - det er en nyttig måde at få information på. En stor dyr kampagne på reklametavler er fx en indikator på, at noget har høj produkt	Tv-reklamer, events, indslag med kendte navne.	Ønsker at være en del af den store oplevelse, men ikke af vennekubber o.lign.
<b>Essens</b>	Med kunstneren og privilegier	Ser markedsføring som noget for andre mennesker, der har mere brug for det. Er mindre tilbøjelige til at læse markedsføringsmateriale end andre, så glem omfangsrig info. De er så indædt selvstændige, at de næsten gør en dyd ud af ikke at blive påvirket.	Trykte medier, hjemmesider, radio, niche-medier, personlig dagsorden og samfundsmæssig vigtighed.	Ønsker at være en del af et overordnet 'vigtigt' projekt, der har kultur og kunst i centrum.
<b>Tilkendegivelse</b>	Nærbillender, stemninger, mennesker	Vil ikke tilhøre et markedsføringssegment. Vil føle sig 'indenfor' og som en del af samtalen. Ønsker ikke at være genstand for reklamer - det er upersonligt. Ønsker en emotione, personlig forbindelse. Vil behandles som en ven. Markedsføringen skal være inkluderende.	'Vi-sprog', Facebook-grupper, netværk, radio og trykte magasiner.	En del af noget større.
<b>Perspektiv</b>	Valuta for pengene og særinteresser	Mindst bange for at gå glip af ting. Hvis det, du laver, er i tråd med deres eksisterende interesser, så er de på og motiverede for at engagere sig - håber, du gør tingene levende for dem. Vurderer selv, om arrangementet er relevant for dem.	Abonnerer kun på det, der interesserer dem i forvejen, fx via mailinglister.	Kun optagede af egne interesser.
<b>Frigørelse</b>	Intet besvær. Gør det nemt for dem	Du har kun én chance for at fange deres opmærksomhed. Læg alle salgsargumenter frem på én gang, og giv mere end én god grund til at tage alsted. Servér det hele med en klar opfordring til at komme ud af vagten. Sørg for, at de ved det, hvis begivenheden kun finder sted denne gang.	Abonner kun på det, der interesserer dem i forvejen, fx via mailinglister.	Kun optagede af egne interesser.
<b>Stimulering</b>	Brands, first mover	Nyder markedsføring som kunstform, deler den, hvis den er begavet, smukt eller visuelt stærk, ikke ellers. Markedsføringen skal fremhæve det, der gør oplevelsen exceptionel og anderledes. Væk deres nysgerrighed og interesse, 'den store afsløring' under besøget.	Sociale medier, WOM, eventkalendere, info i det offentlige rum.	Flygtige, søger det radikale, det ekstrordinære. Læver dette som brand.



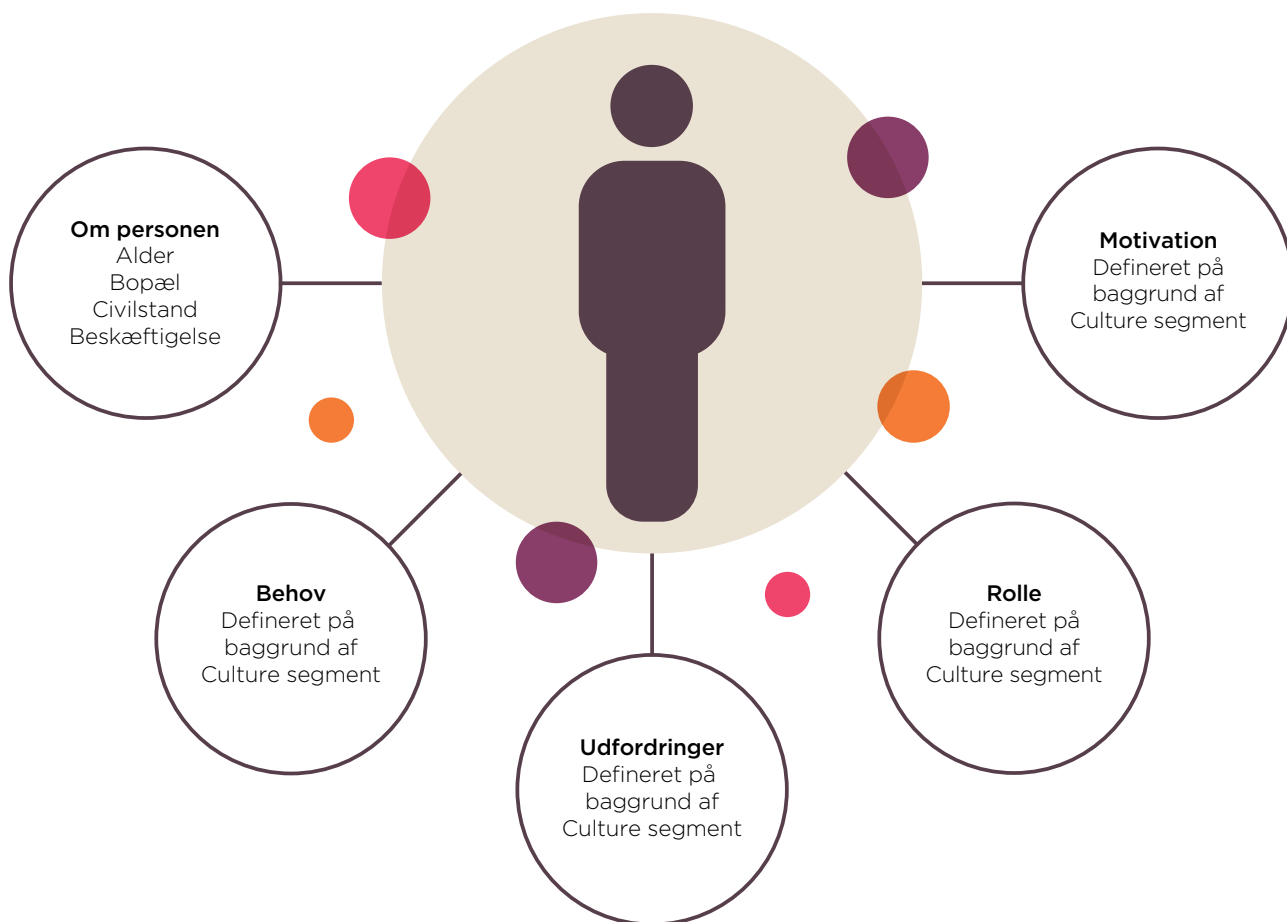
## Tredje opgave

### Persona

Brug nu resultaterne af de undersøgelser, både kvantitative og kvalitative, du har lavet indtil nu til at sammenstille 2-3 personaer på din institutions vigtigste publikumsgrupper og også gerne en persona, der repræsenterer én af de publikumsgrupper, din institution slet ikke når.

Sammenstillingen af resultater fra både kvantitative og kvalitative undersøgelser kan du bruge til at kvalificere dine personaer. Fx kan du se på gennemsnitsalderen for de enkelte Culture Segments på netop din institution, om en meget stor forskel mellem latent og effektivt publikum i din kommune kan skyldes, at alle kulturinstitutioner især henvender sig til et bestemt segment. Vær opmærksom på, at når du sammenstiller forskellige kvantitative og kvalitative videnformer, så er det typiske mønstre, du kommer frem til, ikke sandheder, medmindre du har et meget stort datagrundlag at gå ud fra.

Udfyld felterne i personaskabelonen, giv gerne personaerne navne, og supplér gerne med et billede af dem. Genkender du personaerne? Ville du kunne kvalificere dine personaer ved fx at invitere tre af dine publikummer til at kvalificere den persona, der repræsenterer dem, så personaerne får lokal kontekst?



## Fjerde opgave Samlet præsentation

Udarbejd en samlet fremstilling af resultaterne af de undersøgelser, du har foretaget i de tre foregående opgaver. Hvad får du øje på, når du sammenholder resultaterne? Hvilke idéer og tanker giver resultaterne dig i forhold til at definere et relevant publikumsudviklingsprojekt? Lav så en samlet præsentation af resultaterne af opgave 1-3 sammen med dine overvejelser i opgave 4.







## Refleksions spørgsmål

- Hvad har arbejdet med at segmentere dit publikum fået dig til at tænke på?
  - Hvilke bevidste og ubevidste segmenteringer arbejder din kulturinstitution allerede med?
  - Hvad vil det betyde for din kulturinstitution, at segmenteringerne bliver eksplicite?
  - På hvilke måder ville din institution kunne komme til 'at ligne' andre publikumsgrupper, som du gerne vil kunne nå, mere?
- 



## Litteratur

- **Culture Segments | Morris Hargreaves McIntyre**, online 19/12 2022
- Harlow, B., 2015, Taking Out the Guess. A Guide to Using Research to Build Arts Audiences, The Wallace Foundation
- **Metodeguiden | Aarhus Universitet**, online d. 13/12 2022
- **Perspektiver På Publikum | 2020 | Applaus**, online d. 13/12 2022
- Reckwitz, A., 2017/2019, Singulariteternes samfund, Hans Reitzels Forlag, Kbh.
- Reckwitz, A., 2012/2017, The Invention of Creativity, Polity Press, Cambridge



# Design dit publikumsudviklingsprojekt

Nu skal du i gang med at designe dit publikumsudviklingsprojekt. I Kapitel 1 og 2 har du fået et bedre kendskab til dit publikum ved hjælp af kvantitative og kvalitative undersøgelser, der tilsammen har givet dig et godt videngrundlag at arbejde videre med.

Måske har dine undersøgelser også gjort det oplagt, hvad dit publikumsudviklingsprojekt skal gå ud på? Enten fordi, der er nogle krav til din institution i forhold til bestemte publikumsgrupper, som den ikke lever op til. Eller fordi det er blevet tydeligt, at der er nogle publikumsgrupper, din institution ikke når i det omfang, den gerne vil. Det kan også være, der har tegnet sig et billede af, at nogle resurser skal omprioriteres, så de understøtter publikumsudvikling mere end fx traditionel markedsføring. Uanset hvad, skal dit publikumsudviklingsprojekt hvile på et solidt videngrundlag, så du kan opstille klare mål, rammer, krav og behov, som du selv og andre kan evaluere efterfølgende.

Det handler om, at der skal være klar sammenhæng mellem projektets idé og koncept, de metodiske tilgange, du vil bringe i spil, og det udkomme, du ønsker, at projektet skal opnå. Når du tilrettelægger dit publikumsudviklingsprojekt, kan det også være en god idé at indarbejde elementer af 'prototyping', dvs. elementer, der har til formål at afprøve, udforske og eksperimentere med nye arbejdsformer og metoder, så projektet også kan bidrage med læring og ny viden til din institution.

Publikumsudvikling indebærer ofte, at institutionen skal ændre vaner, syn på sig selv og omverdenen, måder at arbejde på og omprioritere resurser. Derfor er det afgørende, at du involverer ledelsen og resten af din institution i dit projekt, så det bedst muligt kan bidrage til institutionens strategiske målsætninger.

Først skal du beslutte, hvad formålet med dit projekt skal være: 1) Vil du nå flere af dem, der allerede bruger din institution? 2) Vil du have dem, der allerede bruger din institution til at bruge den endnu mere (fx komme oftere, bruge flere penge i baren, deltage i andre tilbud osv.), eller 3) vil du nå et publikum, der ikke plejer at bruge din institution? Så skal du beslutte, hvad der skal drive projektet: det kunstneriske indhold? Økonomien? Publikums ønsker og behov? Bæredygtighed? Fællesskaber? Andet?

De fleste kulturinstitutioners arbejde er af historiske årsager drevet af det kunstneriske/kulturelle indhold og/eller af kunstneres og andre kulturfagliges visioner og ambitioner. Hvis dit projekt skal være drevet af et eller flere af de andre hensyn, skal du gøre det klart for alle fra begyndelsen, så det bliver nemmere at håndtere den modstand, dit projekt kan møde, når vaner og beslutningsgange skal ændres.

Endelig skal du opstille mål for udkommet af dit projekt, så du efterfølgende kan evaluere, om og i hvilket omfang du opnåede det, du gerne ville. Det gør du i forhold til de tre dimensioner af publikumsudvikling:

**Økonomi:** fx øget indtjening, større omsætning i baren, nye indtægtsgivende aktiviteter osv.

**Antal:** fx en større andel af unge mellem 14 og 17 i din kommune, flere bosiddende i dit lokalområde, flere med erhvervsfaglige uddannelser osv.

**Holdning:** fx andre segmenter end dem, du plejer at nå, ændringer i holdning til din institution og dens aktiviteter, nye aktiviteter, der gør din institution relevant og interessant for nye publikumsgrupper.

Forholdet og sammenhængen mellem de tre dimensioner kan variere, så det afgørende er, at du beslutter dig for, hvilken målsætning, dit projekt har for hver af dimensionerne. Fx kan du ikke gå ud fra, at du øger interessen fra bestemte segmenter eller demografiske grupper, fordi du sænker billetprisen. Omvendt, hvis du vil tiltrække en lavindkomstgruppe, fx unge, og samtidig øge din indtjening, så kræver det ekstra opmærksomhed på at udvikle nye betalingsmure.

Både før, under og efter projektets afslutning skal du omhyggeligt dokumentere, hvad hvem gør, og hvordan de gør det. Husk stadig på, at kvaliteten af viden beror på dens evne til at blive revideret, og vi kan ikke revidere på baggrund af mavefornemmelser, begejstring og godkøbsbetragtninger, selvom det også er videnformer, der har afgørende betydning på kulturområdet. Vær ikke bange for også at dokumentere det, der ikke går så godt, som du havde regnet med. Det kan du bruge til at kvalificere og tilpasse dit arbejde med publikumsudvikling i fremtiden.

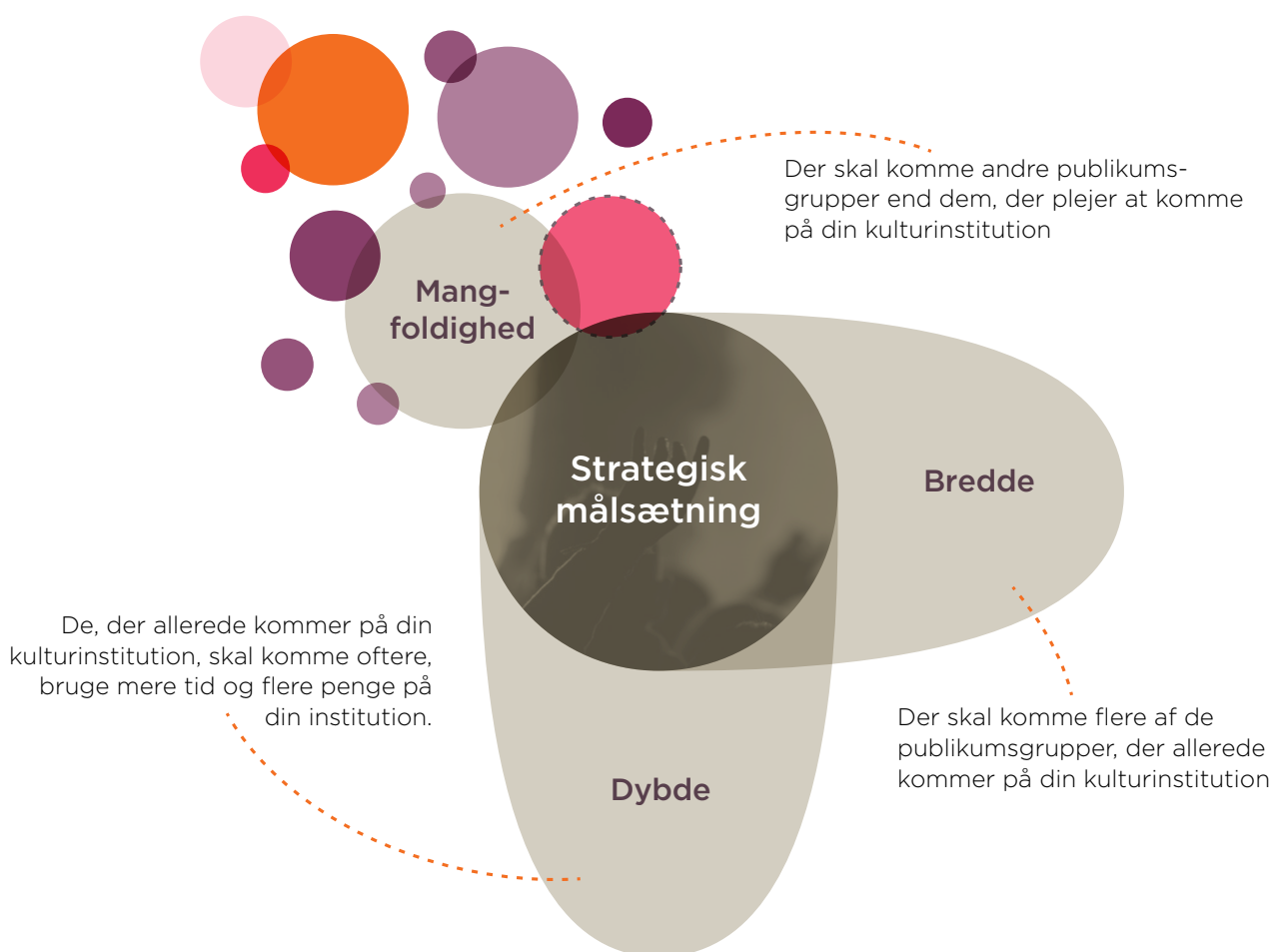
## Redskab 1 Strategisk målsætning

De strategiske målsætninger for publikumsudviklingsprojekter kan inddeles i tre overordnede kategorier. Du kan bruge kategorierne til at tydeliggøre for dig selv og din organisation, hvori ambitionen med dit projekt består.

**Bredde:** Der skal komme flere af dem, der allerede kommer på din kulturinstitution

**Dybde:** De, der allerede kommer på din kulturinstitution, skal komme oftere, bruge mere tid og flere penge på din institution

**Mangfoldighed:** Der skal komme andre publikumsgrupper end dem, der plejer at komme på din kulturinstitution



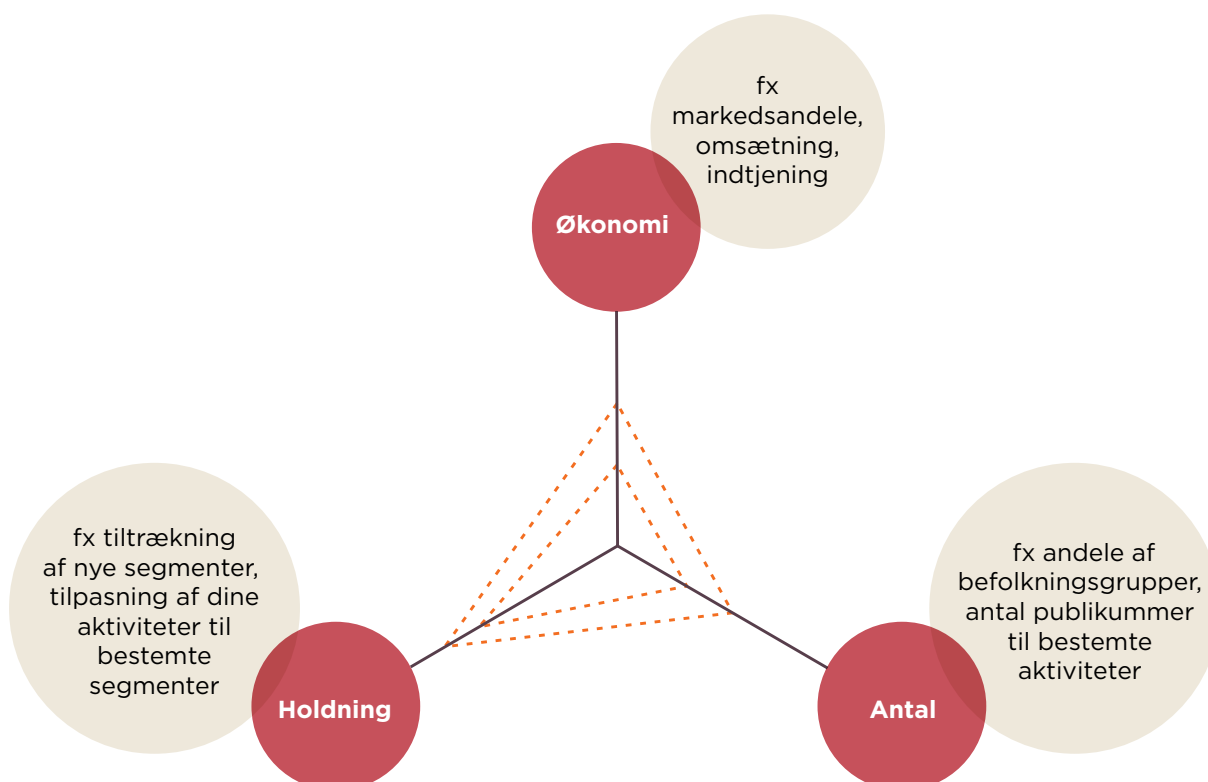
*Bearbejdet fra Bollo et al., 2017*

## Redskab 2 Publikumsudviklingens tre dimensioner

Publikumsudviklingens tre dimensioner kan du bruge til at skabe overblik over opgavens omfang, hvor du befinder dig nu, og hvornår du er i mål med dit projekt.

På hver af de tre dimensioner opstiller du relevante punkter, du vil bringe i spil i dit projekt: økonomi (fx antal billetter, mersalg i baren, udvikling af en app, der kan sælges), antal (fx 35% af de 14-17-årige i kommunen, 10% af lokalmiljøet med erhvervsfaglig uddannelse) og holdning (fx Culture Segments, smagsfællesskaber). Så laver du en relevant målangivelse på hver af dimensionerne (fx antal, procent, godt, bedre, bedst) og markerer, hvor din institution befinder sig nu (den indre trekant). Bagefter markerer du, hvortil du ønsker at flytte din institution gennem arbejdet med dit projekt (den ydre trekant). Tilsammen giver de to trekanter et overblik over ambitionen med dit projekt i forhold til udkommet af arbejdet.

Den indre trekant beskriver, hvor din institution befinder sig nu, og den ydre, hvor din institution ønsker at flytte sig til gennem dit publikumsudviklingsprojekt. Forskellen mellem de to trekanter indikerer opgavens omfang, og hvor du især skal fokusere dit arbejde. Hvis forskellen er lille, er dit projekt måske ikke ambitiøst nok, hvis den er for stor, er det måske ikke realistisk. Vælg en fornuftig balance mellem ambitioner og realisme.

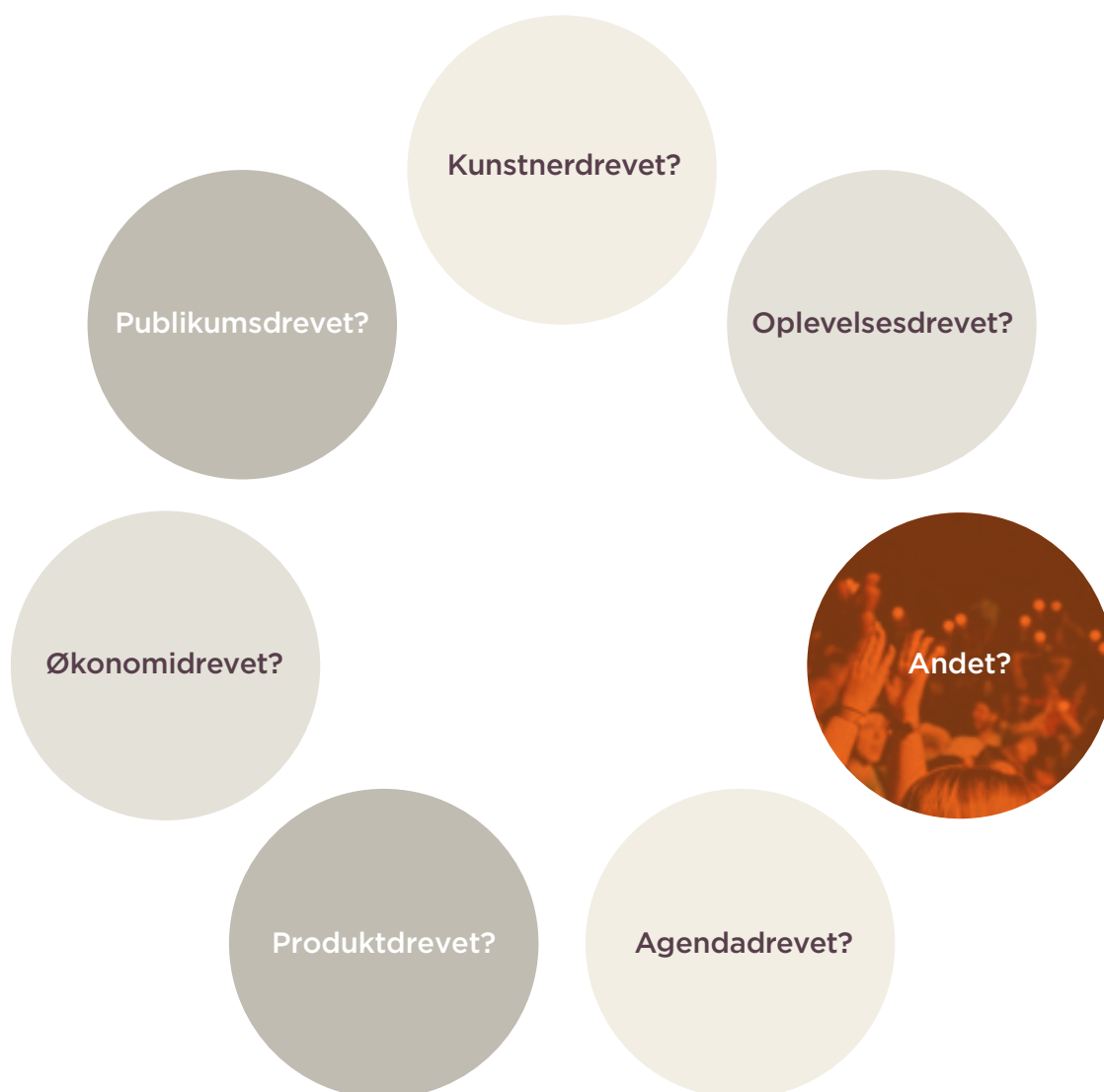


## Redskab 3 Hvad driver dit publikumsudviklingsprojekt?

Der kan være flere forskellige hensyn at tage i dit publikumsudviklingsprojekt, men du og din institution skal beslutte jer for, hvad der skal være det styrende. Figuren viser en række forskellige hensyn, hvoraf nogle godt kan være modsatrettede. Du kan selv supplere figuren med andre hensyn, der er relevante for dit projekt.

I dit arbejde med publikumsudvikling kan det sagtens være, at du gerne vil gøre projektet publikumsdrevet. Men måske er der også andre hensyn på din institution?

Aftal med resten af din institution, hvad der skal drive projektet, så der ikke opstår uenigheder undervejs. Brug redskabet til at holde dig for øje, hvad der skal drive dit publikumsudviklingsprojekt.

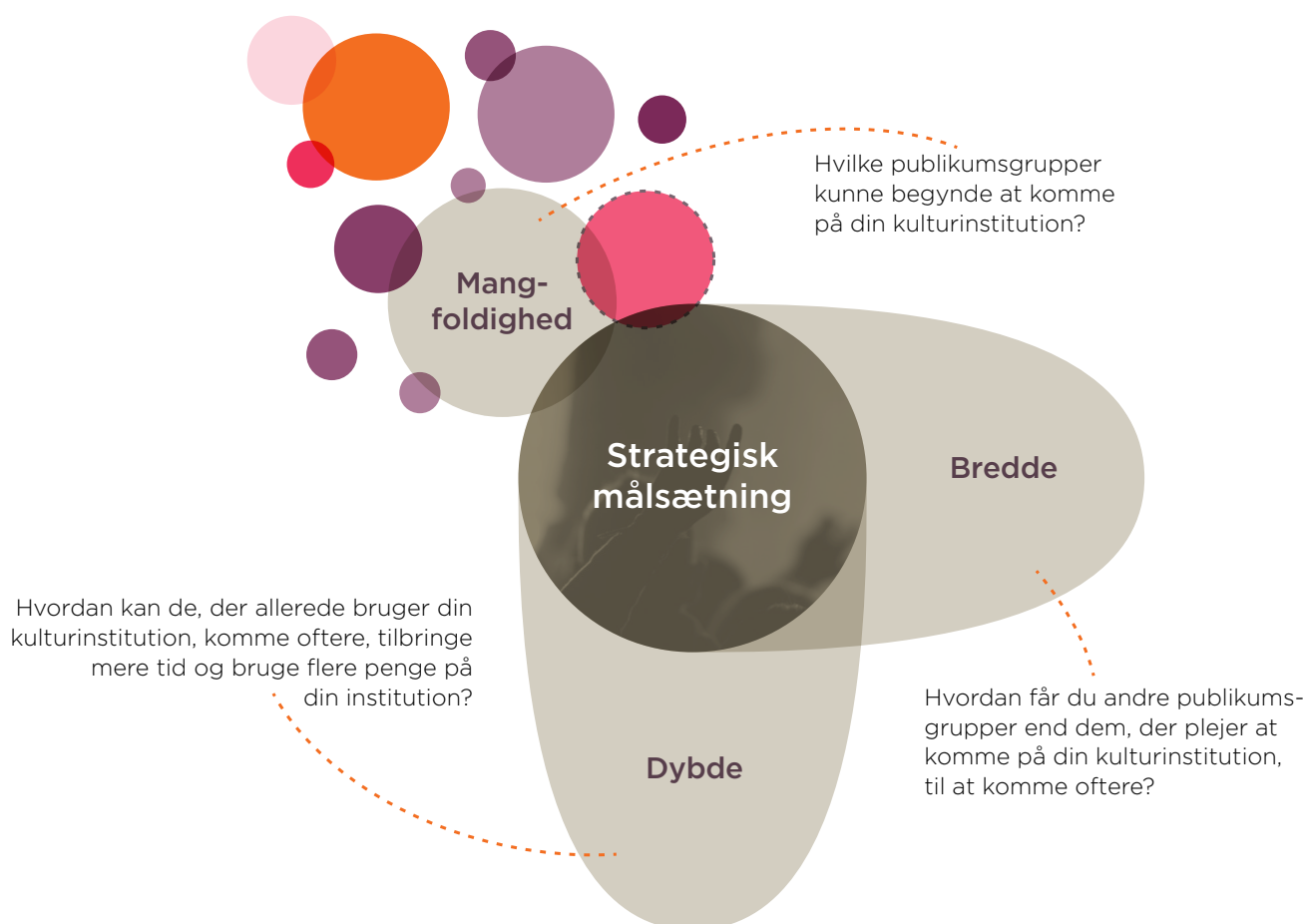




## Første opgave

### Sæt den overordnede strategiske retning

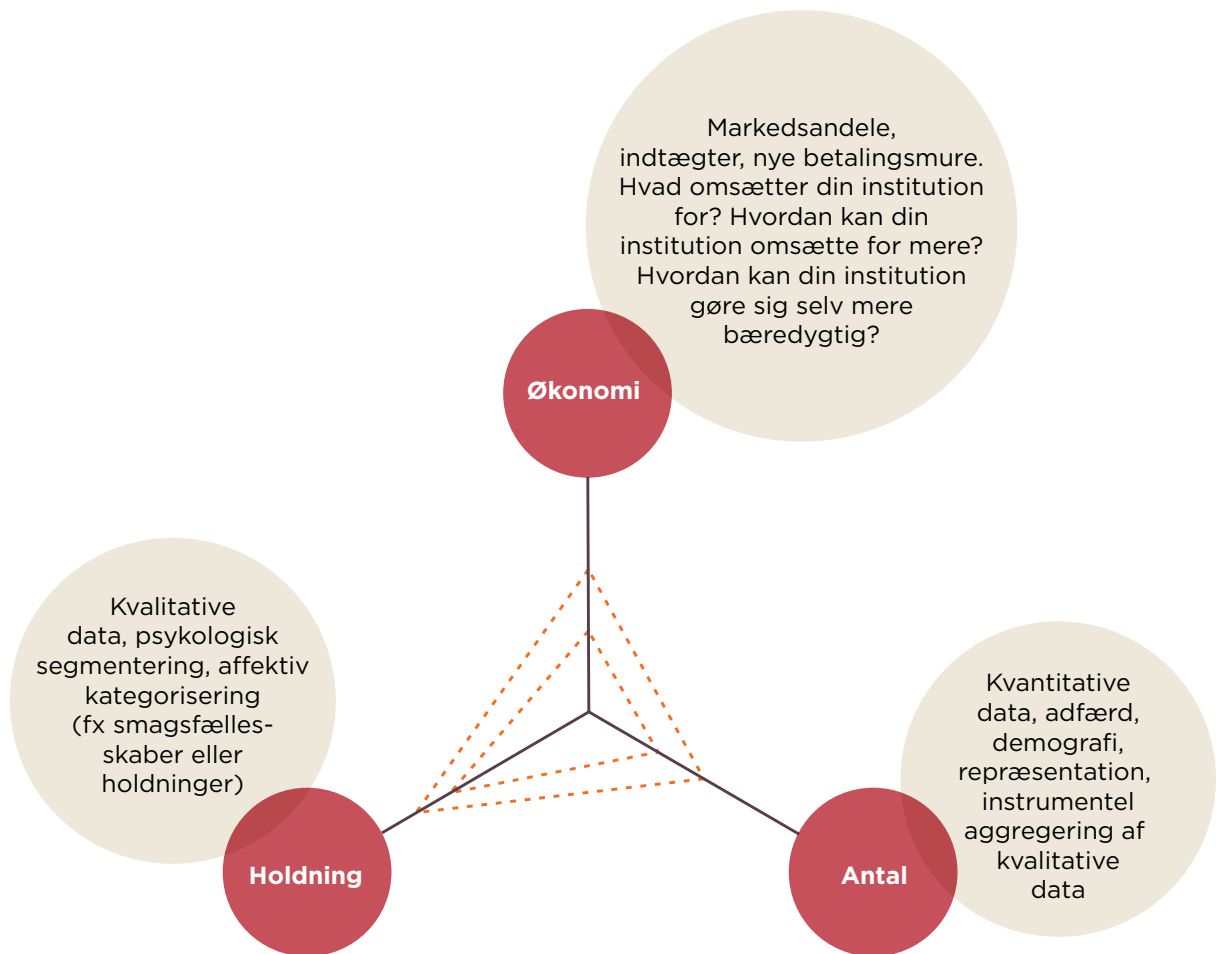
Beslut om dit projekt skal lede frem til, 1) at der kommer flere af dem, der allerede kommer på din institution, dvs. øget bredde, 2) at de, der allerede kommer på din institution skal komme oftere og bruge mere tid og flere penge på din institution, dvs. øget dybde, eller 3) at du ønsker at nå nye publikumsgrupper, dvs. øget mangfoldighed. Begrund dit strategiske valg, fx med iagttagelser, du gjorde i forbindelse med dine undersøgelser i kapitel 1 og 2, og overvej, hvilke konsekvenser dit strategiske valg har, ikke kun for dig selv, men for hele din institution.





## Anden opgave Sæt mål for de tre dimensioner i publikumsudvikling

Brug skabelonen og sæt relevante måleenheder for dit projekt, fx procent, godt, bedre, bedst osv. Markér så, hvor din institution befinder sig nu ift de tre dimensioner, og tegn markeringen op til en trekant. Markér derefter, hvor din institution skal befinde sig ift de tre dimensioner, når du har arbejdet med dit publikumsudviklingsprojekt, og tegn markeringerne op til en trekant.



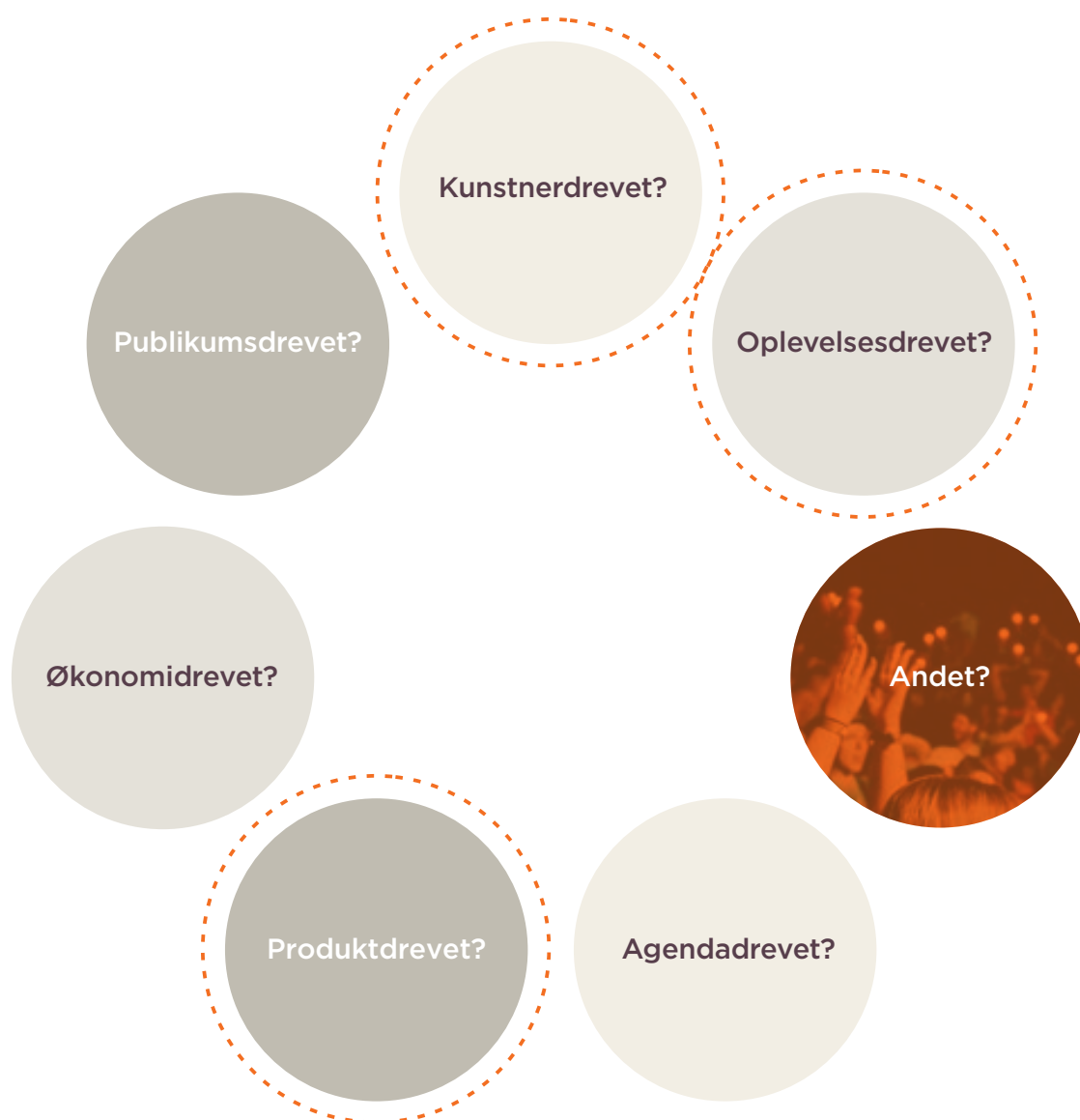




## **Tredje opgave** Afklar, hvad der skal drive dit projekt

Beslut hvilket hensyn, der skal være drivende i dit projekt. Du kan godt vælge to-tre hensyn, men så skal du prioritere dem i rækkefølge. Tænk på, at de fleste kulturinstitutioners arbejde traditionelt er organiseret omkring det kunstneriske indhold og kunstneres/kulturfagliges visioner.

Hvis hensynet skal være et andet end fx at nå en ny publikumsgruppe, at øge omsætningen eller udvikle inkluderende fællesskaber, skal du være forberedt på, at det kan møde modstand i organisationen. Afklar derfor dit valg med ledelsen, så du har opbakning til dit projekt, også når det bliver besværligt.

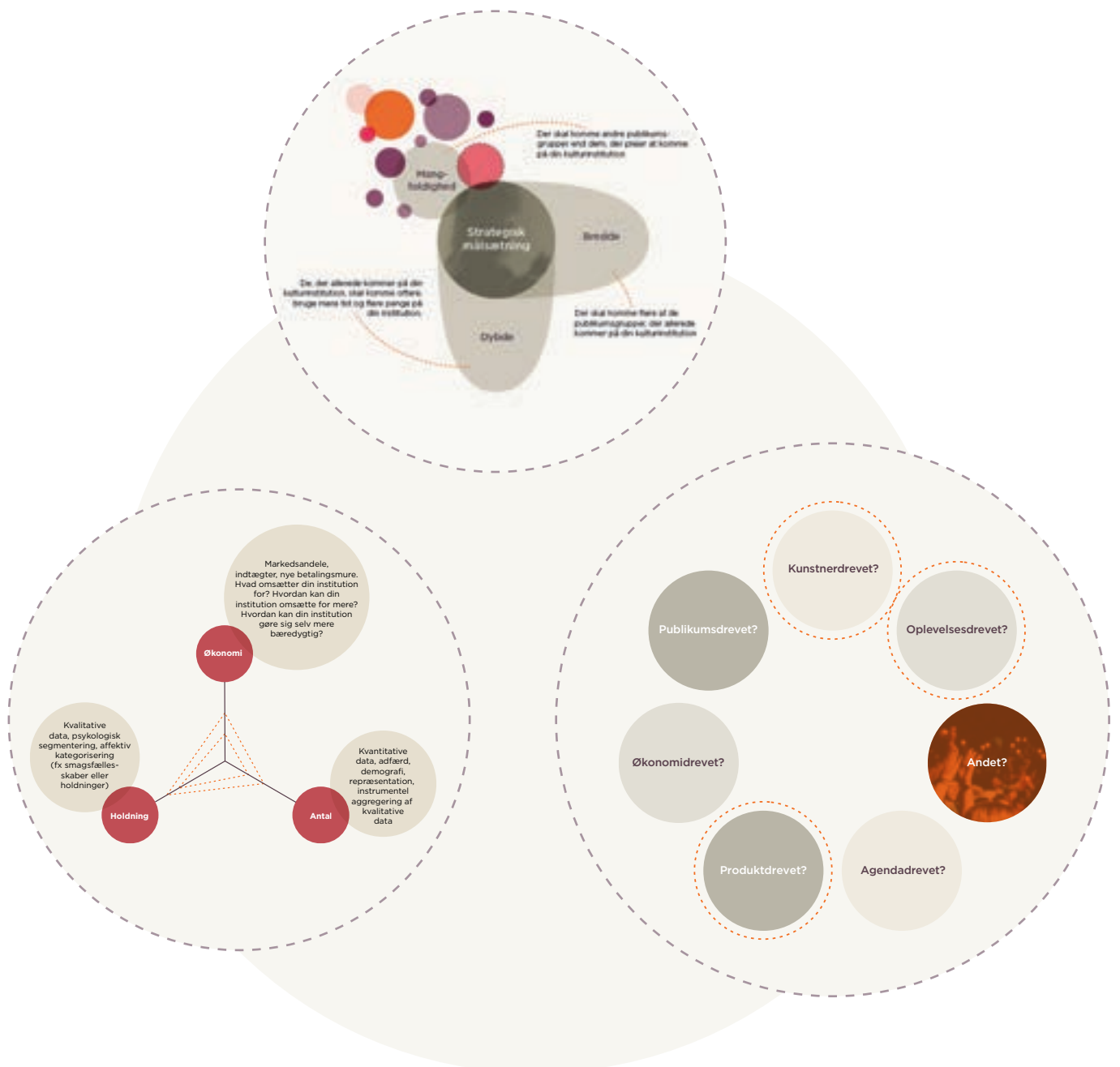


# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Lav nu en samlet præsentation af dit publikumsudviklingsprojekt. Du kan eventuelt bruge det, du kom frem til i kapitel 1 og 2 til at begrunde dit projekt, og den måde, du har valgt at tilrettelægge det på.

Præsentationen skal give en klart billede af, hvordan dit nuværende publikum ser ud, hvilket nyt publikum du gerne vil nå, hvad dit projekt går ud på, og de mål, du har opstillet for projektet. Du kan også tilføje, at du ser et behov for først at lave et pilot-projekt for siden at kunne udvikle projektet i fuld skala. Derimod skal du ikke komme ind på detaljerne i, hvordan du vil gøre - det kommer du til at arbejde med i de kommende kapitler.





## Reflektions spørgsmål

- Hvilke konsekvenser vil det have for din institutions arbejde at arbejde publikumsdrevet?
- Hvad ville det gøre for din institution, at publikum blev mere mangfoldigt?
- Hvad kan du gøre for at involvere hele din institution i dit publikumsudviklingsprojekt?



## Litteratur

- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., Torch, C., Carnelli, L., Karlsson, G. L., Schiavone, C. & Georgadze, N., 2017, Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations. Final Report. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Creative Europe programme, The European Commission
- Harlow, B., 2015, Taking Out the Guess. A Guide to Using Research to Build Arts Audiences, The Wallace Foundation
- **Kawashima, N., 2000 | Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice**, online 13/12 2022
- McCarthy, K. F. & Jinnett, K., 2001, A New Framework For Building Participation in the Arts, RAND, The Wallace Foundation



# Processen

I kunstnerisk og kulturel indholdsproduktion har vi siden romantikken haft en stærk tradition for, at udvikling af udstillinger, forestillinger, koncerter og andet indhold tager sin begyndelse med den gode idé, med nysgerrigheden over for et emne, eller med ønsket om at kaste lys på et bestemt område.

Både på museer og andre kulturinstitutioner kan der også sagtens ligge flere års undersøgelserarbejde forinden, der leder frem til kvalificering af indholdsproduktionen. Derimod er det sjældnere, at udviklingsarbejdet tager udgangspunkt i ønsket om at nå bestemte publikumsgrupper, ofte med den begrundelse, at kunst og kultur skal overraske og give publikum noget, de ikke vidste, de ønskede sig. Den ambition har utvivlsomt bidraget til, at det kunstneriske og kulturelle felt har kunnet udvikle sig, og til stadighed formår at overraske os og sætte nye standarder for oplevelse og vores verdenssyn. Imidlertid har eksplosionen i producenter og distributører af digitalt baseret indhold udfordret denne tradition – eller måske bare sat en parentes om den?

Shakespeare måtte skrive sine scener om mange gange efter at have læst dem op ude på gaden, før de blev til et skuespil. Haydn fik klare dessiner af sin fyrstelige opdragsgiver til sine kompositioner, og han måtte ændre og skrive om, hvis de første udkast ikke faldt i fyrstens smag. Og Holbein måtte male sine portrætter, ikke som han så de portrætterede, men som de så sig selv ... Der er altså ikke noget nyt i, at kunstnerisk og kulturelt indhold interagerer, kommunikerer og lader sig begrænse og berige af det tilsigtede publikums smag, interesser og præferencer i øvrigt. Det nye består i, at digitalt baserede indholdsproducenter systematisk gennemfører indholdsmæssige udviklingsprocesser sammen med potentielle publikummer og dermed bringer sig foran i kampen om publikums opmærksomhed. Det handler ikke om at 'sænke' kvalitetsniveauet, men om at udvide kvalitetsbegrebet, så det kan imødekomme flere forskellige oplevelser af og forventninger til kvalitetet.

Dit arbejde med publikumsudvikling må derfor også forholde sig til den indholdsmæssige tilblivelsesproces. Ikke først fra det øjeblik, hvor indholdsproducenterne er nået frem til, hvad forestillingen, udstillingen, koncerten eller arrangementet i øvrigt skal gå ud på, men allerede længe før, så din viden om publikums smag, interesser og præferencer kan indgå i det grundlag, din institution træffer beslutninger om kunstnerisk og kulturelt indhold på. I den proces kan det være nødvendigt at træde et skridt tilbage, så du får mulighed for at se selve indholdet i en større sammenhæng: for din institution er indholdsproduktinen nok det vigtigste, men for et potentielt publikum begynder oplevelsen allerede inden billetkøbet og slutter med deling på SoMe. Undervejs er det måske den gode søndag eftermiddag sammen med familien, den lange kø i baren eller støtten til en bestemt sag, der betyder mest for dem?

Oplevelsen af kvalitet i kulturtilbud har altså flere elementer i sig end blot den kunstneriske og kulturelle fagligt baserede kvalitet, som din institution ofte tilstræber.

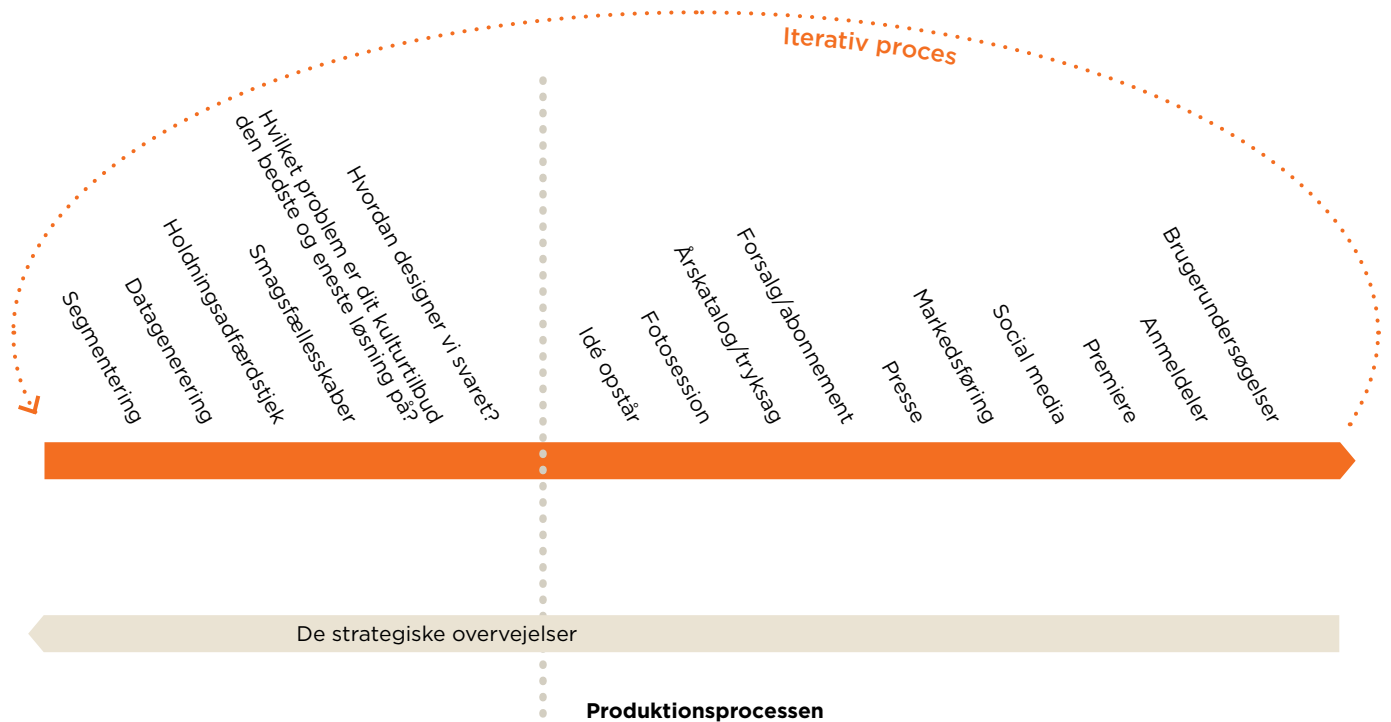
## Arbejdet med publikumsudvikling giver dig mulighed for at gøre oplevelsen mere relevant, interessant og vedkommende.

Endeligt er effekten af markedsføring markant aftagende, bl.a. fordi vi som kulturforbrugere bliver bombarderede med markedsføringstiltag og derfor ser bort fra dem. Til gengæld vil både dit nuværende og dit potentielle publikum rigtigt gerne engagere sig i sager, steder, mennesker og opgaver, som de oplever som meningsfulde og vigtige i deres liv. I dit arbejde med publikumsudvikling giver disse udvidede blikke på indholdsproduktionen dig mulighed for at se processen, både før og efter idéudviklingsfasen, i et bredere perspektiv, så du får flere muligheder for at involvere dit nuværende og potentielle publikum i udviklingen af den samlede oplevelse med henblik på i højere grad at gøre den relevant, interessant og vedkommende for dem.

Der er et stykke vej endnu før din institution kan konkurrere med de digitale indholdsproducenter om generering og udnyttelse af data til udvikling af indhold, kommercielle formål og involvering af bestemte segmenter. Platformene er født digitale, og derfor er de langt foran på det område. Svaret på det kan godt være, at 'intet kan konkurrere med autenticiteten i værker og genstande på museer', eller at 'scenekunsten og musikken er nu'ets kunst, der skal opleves live'. Svaret kan også være, at du ser dit publikumsudviklingsprojekt som en anledning for din institution til at lægge en langsigtet plan for den strategiske udnyttelse af data.

Hvis opgaven er for omfattende, kan partnerskaber med lignende institutioner, uddannelsesinstitutioner, virksomheder og andre, der deler din interesse for dataudnyttelse være vejen videre. Partnerskabet kan indledningsvis tage form af fx et projektførløb med en uddannelsesinstitution eller en institution, der ligner din, i en nærliggende kommune. Men over tid kunne du også se indgåelse af partnerskaber som første skridt på vejen til at etablere mere ambitiøse partnerskaber, fx såkaldte datawarehouses på tværs af alle kulturinstitutioner i din kommune eller region. Hvis dit publikumsudviklingsprojekt skal bidrage til at gøre din institution mere datadrevet, så består første skridt i at kortlægge, hvor, med hvem, i hvilke sammenhænge og med hvilke formål data indgår i din institutions arbejde. Næste skridt handler så om, at pege på, hvordan din institution bedre kan generere og udnytte data.

# Redskab 1 Publikumsudviklingsprocessen



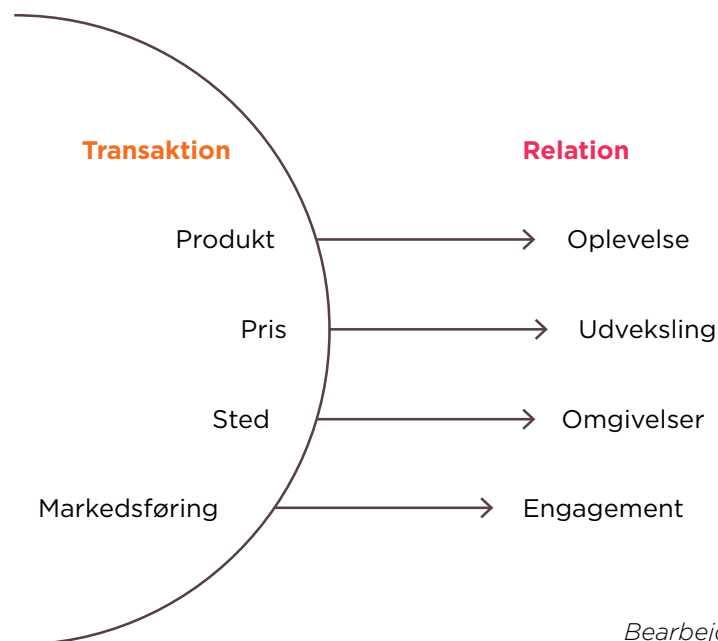
Figuren illustrerer i et lineært kronologisk forløb den proces, udvikling af kunstnerisk og kulturelt indhold ofte følger. Der kan sagtens være forskelle i rækkefølgen og fra gang til gang, men i hovedtræk beskriver processen, hvordan de fleste indholdsproduktioner bliver til. Det afspejler sig i produktionsplaner, planlægningsprocesser og selve den måde, din institution er organiseret på. Det afspejler sig også i meget konkret forstand i prioriteringen af økonomiske, tidsmæssige og andre resurser i din institution. Opgaverne til venstre for den lodrette linje udgør den del af dit publikumsudviklingsarbejde, der ligger før, selve idéen til indholdet er opstået.

De opgaver er principielt uafhængige af, hvilken forestilling, udstilling, koncert osv. din institution skal i gang med at lave, for det er opgaver, der tager udgangspunkt i dit nuværende og potentielle publikum, ikke i indholdsproduktionen. Blandt de første udfordringer, du vil støde på, når du skal i gang med at planlægge opgaverne til venstre for den linje, vil være, at der sjældent er afsat økonomiske og andre resurser til dette arbejde, for oftest er resurser til arbejdet med publikum knyttet til de enkelte indholdsproduktioner. Derfor kan det være nødvendigt, at du ser på, om der fx er elementer i din institutions markedsføringsaktiviteter, som ikke længere har den nødvendige effekt, og som du derfor kan omprioritere til arbejdet med publikumsudvikling.

Den næste udfordring, du støder på, vil som oftest være, at hensynet til publikum og deres indspark kan forstyrre og ødelægge den indholdsmæssige tilblivelsesproces. Den udfordring er der ikke noget enkelt svar på, men ofte vil det hjælpe processen på vej, at du illustrerer indholdsproduktionen i et bredere perspektiv og udfolder din viden om publikum som et udvidet grundlag, din institution kan træffe mere kvalificerede beslutninger om indholdsproduktionen på.

## Redskab 2 Fra markedsføring til engagement

Brug figuren til at se din institutions indholdsproduktion i et bredere perspektiv. Først, helt grundlæggende til at gå fra publikumsudviklingsarbejde som noget, der kun handler om omsætning af indholdsproduktioner til et større publikum, til noget, der handler om at indgå i forpligtende relationer med nuværende og potentielle publikumsgrupper.



- Fra produkt til oplevelse ses forestillingen, koncerten, udstillingen osv. som en del af en større oplevelse, der kan indeholde en række andre elementer, alt fra gratis parkering over podcasts til iscenesatte familieeftermiddage eller aftner i byen. Det kan være, at den indholdsproduktion, som din institution traditionelt har set som det vigtigste, kun indgår i den samlede oplevelse som en mindre del eller bare en anledning til at være sammen med vennerne, indgå i nye fællesskaber osv.
- Fra pris til udveksling udforsker mulighederne for andre typer af udveksling mellem din institution og dit nuværende og kommende publikum i form af tid, penge, fortællinger, billeder, lyd, netværk osv. Det kan være, der indgår en tredje part i udvekslingen, så fx et besøg i teatret samtidig inkluderer en støtte til miljøet, unge udsatte m.fl.
- Fra sted til omgivelser udvider publikumsoplevelsen fra kun at omfatte det fysiske sted, fx bygninger, til også at omfatte digitale platforme og universer, hjemmesider og digital tilstedeværelse i andre medier osv. Det kan være, at det sted, som din institution traditionelt har set som en vigtig destination, opleves som en unødigt eller fremmedgørende forhindring for nye publikumsgrupper, så du har brug for at lade din institution udkomme nye steder.
- Fra markedsføring til engagement ser relevant, interessant og vedkommende indholdsproduktion som en vej til at skabe engagement blandt nuværende og kommende publikumsgrupper og ikke som noget, der skal markedsføres, bl.a. fordi effekten af markedsføring er markant aftagende. Det kan være, engagementet er i en større sag, fx udvikling af lokalmiljøet, nye fællesskaber, mindre ensomhed osv., og din institution indgår som en del af svaret på denne større sag.

## Redskab 3 Din institutions datamodenhed

Skemaet angiver inden for syv områder fem niveauer af 'modenhed', som din institution kan opnå. De syv områder er:

- Data – hvilke data har din institution til rådighed, og hvilken kvalitet har de?
- Forretningsudvikling – hvilke forretningsområder i din institution er datadrevne, og hvordan bruger din institution data til at udvikle forretning og betalingsmure?
- Ledelse – hvad bruger ledelsen i din institution data til og hvordan?
- Målsætninger – hvilke målsætninger har din institution for datagenerering og aktivering, og hvordan arbejder din institution strategisk med disse?
- Resursepersoner og kompetencer – hvem har hvilke kompetencer inden for datagenerering, -aktivering og -analyse i din institution, og hvordan indgår de i institutionens arbejde?
- Teknologier – hvilke teknologier inden for datagenerering, -aktivering og -analyse har din institution til rådighed, og hvordan udnyttes de?
- Analytiske teknikker – hvilke analytiske teknikker har din institution til rådighed, og hvordan anvendes og omsættes de i institutionen?

Kriterier	Analytisk svækket	Analytisk i afgrænset omfang	Analytiske ambitioner	Analyse-baseret organisation	Analytisk konkurrent
<b>Data</b>	Usammenhængende, dårlig kvalitet, dårligt organiseret	Megen anvendelig data, men i funktionelle eller processuelle siloer	Identificering af nøgledataområder og etablering af datalagre eller -søer	Integreret, præcis fællesdata i lagre, data stadig et IT-anliggende	Uophørlig søgen efter ny data, der behandles som strategisk vigtig
<b>Forretningsudvikling</b>	Intet forretningsmæssigt blik på data	Øer af data, teknologi og ekspertise giver lokal værdi	Processer eller forretningsområder fokuserer på udnyttelse af data	Nøgledata, teknologi og analyse ledes ud fra et forretningsperspektiv	Nøgleanalyseresurser fokuseret på forretningsmuligheder og komparative fordele
<b>Ledelse</b>	Ingen bevidsthed om eller interesse for databaseret analyse	Gryende lokal ledelse, men vag sammenhæng	Øverste ledelse anerkender betydningen af datakompetencer	Øverste ledelse udvikler analyseplaner og analysekompetencer	Ledelse, der agerer på baggrund af analyser
<b>Målsætninger</b>	Ingen målsætninger i forhold til muligheder	Adskillige usammenhængende målsætninger, typisk uden strategisk betydning	Analysebestræbelser samler sig til mindre, men betydningsfulde målsætninger	Analysen centreret omkring få nøgleforretningsområder med klart udkomme	Analysen integreret del af organisationsstrategi og komparative fordele
<b>Resursepersoner og kompetencer</b>	Få kompetencer knyttet til bestemte funktioner	Usammenhængende lommer af kompetencer	Analytiske kompetencer anerkendt som nøgletalent	Særdeles kyndige analysekompetencer ansat til formålet	Analysekompetencer i verdensklasse og opdyrkning af analysetalent
<b>Teknologier</b>	Gængse programmer, dårligt integreret	Uafhængige analyseinitiativer, statistikker og beskrivelser	Forretningsplaner, værktøjer og platforme, herunder prediktive	Organisatorisk analyseplan og -processer, cloud-baseret big data	Sofistikkeret organisatorisk big data og analysearkitektur
<b>Analytiske teknikker</b>	Enkle visuelle analyser og målinger af centrale tendenser, udnyttelse og bevægelser	Korrelationer og lineær regression, segmentering	Enkle prediktive analyser, logistisk regression, klassificering og klynger, dynamiske forudsigelser	Avancerede prediktive metoder, analyser af følelser, tekst og billeder	Neurale net, dyb læring, machine learning og ensemblemodeller

Bearbejdet fra Davenport, 2018



De fem niveauer af 'modenhed' spænder fra, at institutionen nok har nogle spredte data til rådighed uden egentlig at udnytte dem, til at institutionen drives af data på alle niveauer, herunder også al indholdsproduktion. Du bruger de fem niveauer til at score din institution, så du får et overblik over, hvordan du kan bruge dit publikumsudviklingsprojekt til at gøre din institution bedre i stand til at arbejde med og udnytte data.



## Første opgave Omprioriteringer i resurser i forhold til processen

Begynd med at orientere dig i de enkelte elementer i produktionsprocessen. Hvis der er behov for tilpasninger i forhold til dit konkrete projekt eller den måde, din institution arbejder på, så notér ændringerne, og læg dem til grund i dit videre arbejde. Se så på, hvilke økonomiske, tidsmæssige og andre resurser, din institution sædvanligvis bruger til de enkelte elementer i processen.

- Hvad kan du ændre på, så du kan frigøre resurser til at øge indsatsen for publikumsudvikling til venstre for den stiplede linje?
- Hvordan kan du bruge dit publikumsudviklingsprojekt til at teste, hvilke områder og indsatser det vil være mest udbytterigt at prioritere i fremtiden?
- Hvilke ændringer i din institutions arbejde vil dine omprioriteringer kræve?

Notér dine iagttagelser og omprioriteringer, og del dem med dem i din institution, som forandringerne vil berøre. Få deres indspark til at kvalificere dine iagttagelser, og saml dem til en præsentation, du kan præsentere for din institutions ledelse.





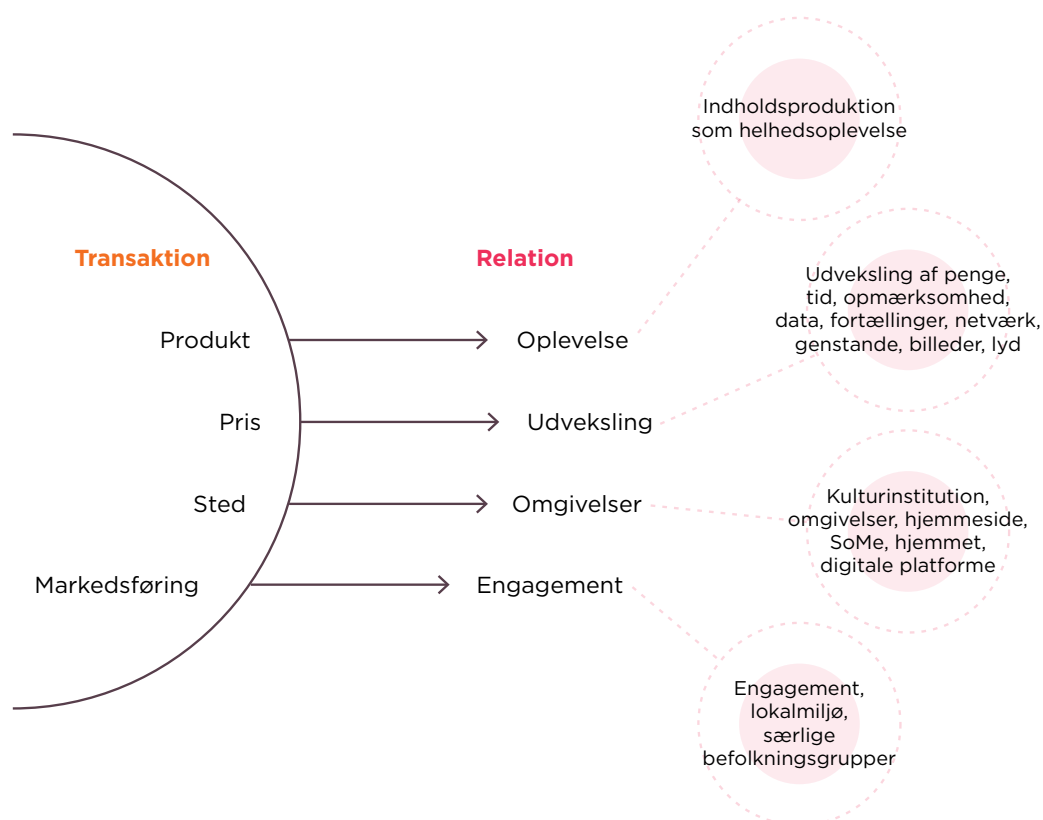
## Anden opgave

### Fra markedsføring til engagement

Begynd med at stille dig selv de fire indledende spørgsmål:

- Hvilke muligheder for publikumsudvikling kan du få øje på, hvis du ser på indholdsproduktionen som en helhedsoplevelse, der begynder på de sociale medier og ender (foreløbigt) når publikum fortæller om den, næste gang de er sammen med deres familie og venner?
- Hvilke muligheder for publikumsudvikling kan du få øje på hvis du tænker i udveksling af penge, tid, opmærksomhed, data, fortællinger, netværk, genstande, billeder, lyd osv. i stedet for alene i billetpriser, priser i baren osv.?
- Hvilke muligheder for publikumsudvikling kan du få øje på, hvis du kaster blikket ud over selve dit teater, museum, spillested, koncertsal, bibliotek, kulturhus osv. og udvider det til også at omfatte parkeringspladsen, hjemmesiden, SoMe-profilen, sofaen hjemme hos publikum, digitale platforme osv.?

Hvilke muligheder for publikumsudvikling kan du få øje på, hvis du ikke ser på indholdsproduktion som noget, du skal markedsføre, men som anledninger til at skabe engagement i en sag, et lokalmiljø, i unge udsatte, i befolkningsgrupper med anden etnisk baggrund osv.? Fortsæt så med at stille spørgsmålene til kolleger i din institution, og supplér dem gerne undervejs med spørgsmål, der er dukket op i din refleksionsproces. Udvælg så et par grupper (fx 5-8 personer) blandt dit nuværende publikum og blandt de publikumsgrupper, du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsarbejde, og gennemgå spørgsmålene med dem. Tag gode notater undervejs (få gerne en kollega til at hjælpe dig), og lav så en samlet vurdering af, hvilke muligheder processen har givet dig i forhold til at se dit publikumsudviklingsprojekt i et bredere perspektiv.





## Tredje opgave

### Hvor datadreven er din institution?

Begynd med at sætte nogle overskrifter på, hvad hvert af de syv områder svarer til i din institution. For nogle områders vedkommende kan du sikkert bruge beskrivelsen i Redskab 3 uforandret, og for andre områder er du måske nødt til at foretage mindre tilpasninger, så området giver mening i din institution. Gennemgå så hvert af områderne i modellen, og scor området fra 1 til 5.

På de områder, hvor du ikke selv er involveret i arbejdet, kan du bede en person fra det pågældende område om at score området sammen med dig. Det giver dig også en anledning til at introducere din kolleger til dit arbejde med at få et overblik over, hvor datadreven din institution er.

Når du har gennemgået og scoret alle områderne, går du videre med at pege på enkle tiltag, der ville kunne forbedre scoren for hvert enkelt område. Forhør dig gerne i din institution, om dine kolleger kan pege på andre enkle tiltag, der ville kunne forbedre de enkelte områders score. Hold dig tilbage med alt for ambitiøse løsninger af typen: 'Hvis vi kunne få en kæmpe ekstrabevilling til at ansætte nogle dataeksperter, så ville vi kunne alt muligt nyt ...' - de bliver sjældent til virkelighed, mens små skridt i den rigtige retning kan gøre en kæmpe forskel for din institutions arbejde med publikumsudvikling.

#### Data



#### Forretningsudvikling



#### Ledelse



#### Målsætninger



#### Resursepersoner og kompetencer



#### Teknologier



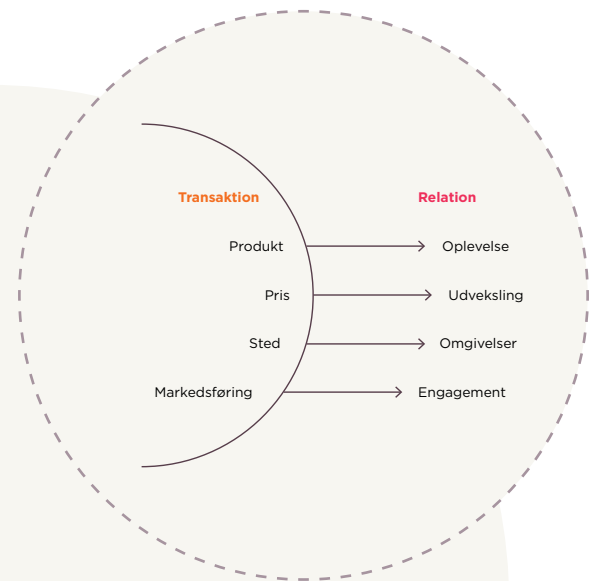
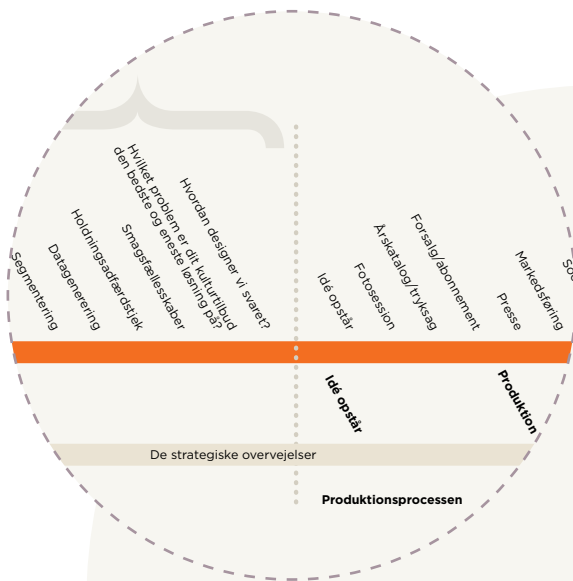
#### Analytiske teknikker



# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Udarbejd nu en samlet fremstilling af de tre opgaver, og peg på de vigtigste indsigter, du tager med dig fra arbejdet, hvilke omprioriteringer du vil foretage, og hvilke tiltag du vil iværksætte. Fortsæt med at lave en plan for, hvordan arbejdet med ændringerne kan foregå i din institution.



	Analysens rækkevidde	Analysens i afgrænsning omfang	Analysens ambitioner	Analysens Søvnets organisation
<b>Udvalgte</b>	Udvalgte områder, der er relevante for analysen	Udvalgte områder, der er relevante for analysen	Udvalgte områder, der er relevante for analysen	Udvalgte områder, der er relevante for analysen
<b>Indsigt</b>	Indsigt i de vigtigste områder	Indsigt i de vigtigste områder	Indsigt i de vigtigste områder	Indsigt i de vigtigste områder
<b>Målsætninger</b>	Målsætninger for analysen	Målsætninger for analysen	Målsætninger for analysen	Målsætninger for analysen
<b>Metoder og værktøjer</b>	Metoder og værktøjer til analysen	Metoder og værktøjer til analysen	Metoder og værktøjer til analysen	Metoder og værktøjer til analysen
<b>Udfordringer</b>	Udfordringer ved analysen	Udfordringer ved analysen	Udfordringer ved analysen	Udfordringer ved analysen

	1	2	3	4	5
<b>Udvalgte</b>					
<b>Indsigt</b>					
<b>Målsætninger</b>					
<b>Metoder og værktøjer</b>					
<b>Udfordringer</b>					
<b>Analysens indhold</b>					



## Reflektions spørgsmål

- Hvad vil det betyde for din institution at omprioritere resurser fra opgaverne på den højre side af den stiplede linje til opgaverne på den venstre? Hvem skal du involvere i beslutningerne herom?
  - Hvilke traditionelle markedsføringsopgaver skal udgå, og hvilke nye aktiviteter skal prioriteres istedet? Hvad vil det betyde for dit arbejde?
  - Hvad vil det betyde for din institutions arbejde med publikumsudvikling at gå fra 'transaktion' til 'relation', og hvilke muligheder åbner det for?
  - Hvad vil det betyde for din institutions arbejde med publikumsudvikling og indholdsproduktion i det hele taget at blive mere datadrevet? Hvilke refleksioner giver din institutions nuværende niveau anledning til, og hvordan kan dit projekt bidrage
- 



## Litteratur

- **Davenport, T., 2018, DELTATAT | Success Factors**, online 13/12 2022
- Kant, I., 1790/2008, Critique of Judgment, Paperback Edition, Oxford University Press
- Mølle Lindelof, A., 2014, Publikumsudvikling. Strategier for inddragelse eller institutionel udvikling, Kultur & Klasse, 118, s. 69-86
- Walmsley, B., 2019, The death of arts marketing: a paradigm shift from consumption to enrichment, Arts and the Market, vol. 9, no. 1, s. 32-49
- Wilcox, J. 1953, The Beginnings of l'Art Pour l'Art, The Journal of Aesthetics and Art Criticism, vol. 11, no. 4, s. 360-377



## Design din proces

De fleste kulturinstitutioner tilrettelægger udviklingen af nyt indhold med afsæt i det produktionsapparat, som de råder over: På teatret er der brug for et manuskript, nogle skuespillere, en instruktør, en scenografi med lys på, teknik, markedsføring, billetsalg osv. På museet begynder processen måske med ny forskning, der gennem udviklingen af et udstillingskoncept, skal blive til en fysisk udstilling med genstande, værker osv, der skal markedsføres med henblik på at sælge billetter.

Ofte er orienteringen mod udviklingen og produktionen af indholdet ikke et resultat af et bevidst valg, men snarere resultatet af praktiske hensyn, traditioner og indarbejdede arbejdsgange, der har vist deres værd, når forestillinger, udstillinger, koncerter og aktiviteter i øvrigt skal udvikles. Derfor kræver det ekstra opmærksomhed og en veltilrettelagt og stramt styret proces, når du vil ændre på mønstrene med henblik på i højere grad at involvere dit publikum. Du kan fx begynde med en anerkendende udforskning af de situationer, der allerede er gået godt:

- Hvornår lykkedes du med at nå den publikumsgruppe, som du gerne vil nå flere af i fremtiden, og hvad gjorde du og dine kolleger for at få det til at lykkes?
- Hvilke publikummer har allerede det købsmønster, du gerne vil have flere til at følge i fremtiden, og hvad gør din institution, der får dem til at følge det mønster?

Med afsæt i det kan du sammen med fx kolleger, fokusgrupper eller andre relevante samarbejdspartnere drømme videre om, hvordan du sammen med dem kunne udvikle mere af det, der allerede fungerer godt. Når du har et klart billede af, hvad der fungerer godt, hvad hvem gør for at få det til at fungere godt, og hvordan din institution

kunne få mere af det, der fungerer godt, kan du efterfølgende tilrettelægge udviklingsprocessen af indhold på din institution i overensstemmelse med det, du er kommet frem til i din anerkendende udforskning.

Du kan også gå et skridt videre og tilrettelægge en udviklingsproces baseret på designtænkning. Designtænkning er en udviklingsmetode, der har til formål at udvikle indhold med hjælp fra dem, der skal have en interesse i indholdet, når det er færdigudviklet. Designtænkning bryder derfor med den tradition, mange kulturinstitutioner skriver sig ind i, der foreskriver, at premieren, åbningen, ferniseringen, lanceringen osv. er første gang, publikum møder indholdet.

Du kan begynde med at udvælge et mindre projekt eller en del af dit samlede publikumsudviklingsprojekt til at eksperimentere med og indhøste nogle erfaringer med designtænkning som metode. Det kunne fx være udviklingen af undervisningsmateriale til en forestilling, familieaktiviteter i forbindelse med en udstilling, et særarrangement i forbindelse med en koncert, der skal få nye publikumsgrupper ind, eller en ny abonnementsordning, din institution gerne vil tilbyde.

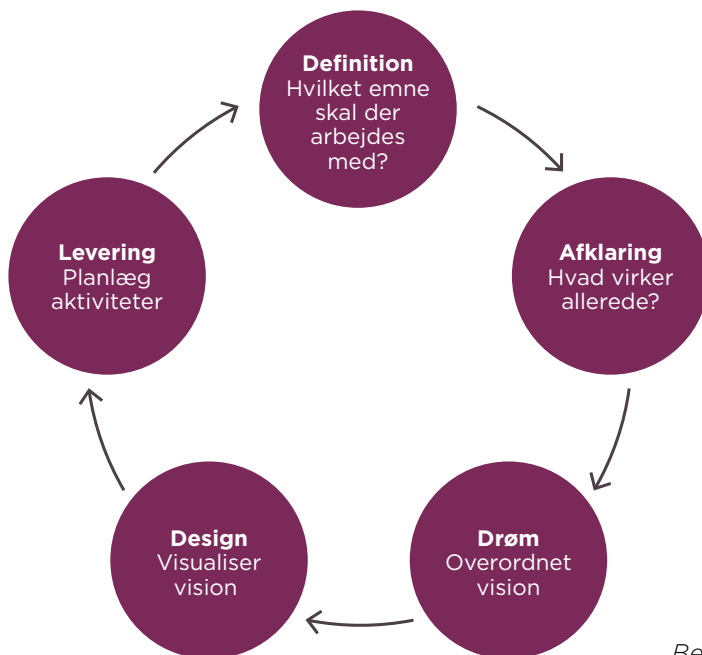
Processen begynder med, at du undersøger, hvilke krav, ønsker, forventninger osv. din ønskede målgruppe har inden for det område, du gerne vil arbejde med. På baggrund af det, kan du begynde at indkredse mere præcist, hvad dit projekt skal gå ud på. Derefter kan du gå i gang med at indsamle og generere idéer til, hvilke mulige løsninger, der kunne være på dit projekt. Når du har valgt de tre-fire bedste af de mulige løsninger, kan du begynde at teste dem ud i praksis. Ofte kræver det, at du tester dine 'prototyper' nogle gange, og det er netop denne iterative proces, der gør, at dit endelige projekt er bedre kvalificeret i forhold til dit publikums ønsker, krav, forventninger, præferencer osv. end det ville være, hvis du havde præsenteret dem for den færdige version til premieren, åbningen, ferniseringen eller lanceringen.

## Gå på opdagelse i de forskellige undersøgelsesformer, inden du beslutter dig for, hvad du vil gennemføre.

Du har sikkert allerede gjort dig nogle erfaringer med spørgeskemaundersøgelser og fokusgrupper. Det er de mest gængse metoder til at indsamle indspark fra dit publikum, især fordi, du som tilrettelægger bevarer kontrollen med, hvilken form for indspark du ønsker, hvilken form indsparkene skal have, og hvad du ikke ønsker publikums kvalificering af. Dermed kan du få et relativt præcist svar på relativt enkle spørgsmål, som du nemt kan kvantificere og eventuelt anvende i dit projekt. Hvis dit publikumsudviklingsprojekt er mere komplekst, har du brug for flere og mere komplekse undersøgelsesformer. Det kan være alt fra deltagerobservation over skygning til at bede din fokusgruppe filme det, der gør, at de ikke ønsker at være en del af dit publikum, og det, der kunne få dem til at en dag at overveje at blive det. Gå på opdagelse i de mange forskellige undersøgelsesformer, inden du beslutter dig for, hvad der er mest hensigtsmæssigt, og hvad du har resurser til at gennemføre. Selv enkle undersøgelser kan give dig værdifuld indsigt, og du kan i hvert enkelt tilfælde vurdere, om det eventuelt er nødvendigt med en mere omfattende undersøgelse på sigt. Eksperimentér gerne, så du får mulighed for at kvalificere iterationerne af dit projekt på forskellige måder.

## Redskab 1 5D anerkendende udforskning af det, der virker bedst

En anerkendende udforskning af det, der virker bedst, har fem faser, som du skal følge nøje for at få det ud af den, som du ønsker. Anerkendende udforskning står i modsætning til problemorienteret undersøgelse: Hvor den problemorienterede tilgang vil spørge, hvad der er galt, siden en bestemt publikumsgruppe næsten aldrig dukker op, vil den anerkendende tilgang spørge, hvad der får de ganske få fra den underrepræsenterede publikumsgruppe til overhovedet at overveje at besøge din institution.



*Bearbejdet fra Cooperrider & Srivastva, 1987*

Med den anerkendende udforskning kan du altså undersøge, hvad der virker allerede. Du kan gennemføre øvelsen med dine kolleger, med repræsentanter for den publikumsgruppe, du gerne vil nå, eller med en blanding. Afsæt ca tre timer til udforskningen, og bed en kollega dokumentere den på skrift, i billeder og lyd, så du kan arbejde videre med materialet efterfølgende:

**I den første fase** beskriver du, hvad projektet går ud på, hvad du ønsker at få ud af projektet, hvilke rammer og resurser der er til rådighed, og hvad der ellers er nødvendigt for at holde den anerkendende udforskning så realiserbar som muligt.

**I den anden fase** undersøger du og deltagerne, hvad der allerede fungerer godt eller mindre godt i det område, du har valgt at undersøge.

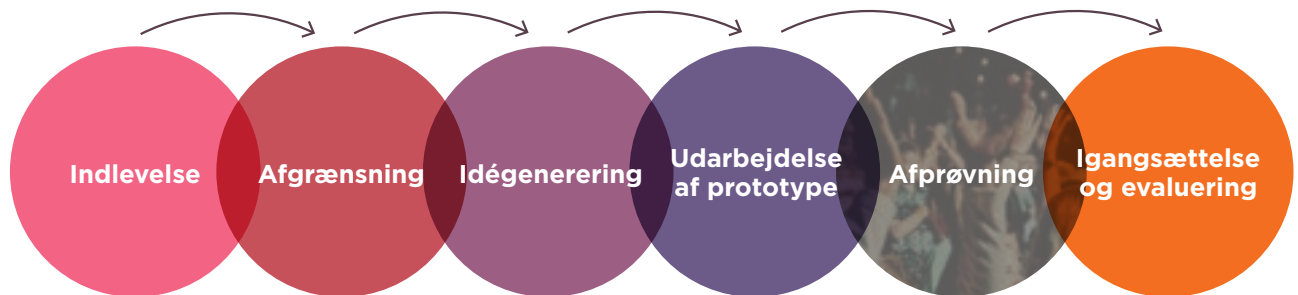
**I den tredje fase** tænker deltagerne i fællesskab højt og drømmer om, hvordan de situationer, der fungerer godt, kunne foldes endnu mere ud og gøre din institution attraktiv for endnu flere publikummer.

**I den fjerde fase** skal deltagerne være konkrete og udforme præcise bud på, hvordan deres drømme og idéer kan virkeliggøres.

**I den femte fase** laver deltagerne sammen en konkret handlingsplan for, hvordan det videre arbejde med virkeliggørelsen skal forløbe.



## Redskab 2 Designtænkning



Designtænkning er en iterativ proces, der forløber i seks faser, som du skal følge nøje for at få det ud af processen, du ønsker. Du kan eventuelt gentage processen, hvis der er behov for yderligere kvalificering af dit projekt, og du kan også få brug for at teste din prototype flere gange undervejs for at være sikker på, at resultatet er brugbart. Helt i overensstemmelse med designtænkningens grundprincip er det også en god idé, at du begynder med en mindre del af dit projekt, så du kan teste, hvordan du får processen til at fungere bedst i praksis.

**I den første fase** undersøger du dit projekt set ud fra publikums behov. Det handler om, at du får den bedst mulige forståelse af, hvad der betyder noget for dit publikum. Anvend gerne flere forskellige undersøgelsesformer, fx fokusgrupper, interviews, billed-dokumentation, kvantitative og kvalitative data, ekspertudtalelser, forskning og undersøgelser, andre har foretaget.

**I den anden fase** indkredser du, på baggrund af dine undersøgelser, hvad dit potentielle publikum har af krav, ønsker og forventninger, og hvordan du kan omsætte det til at definere og afgrænse de publikumsudviklingsaktiviteter, du gerne vil iværksætte.

**I den tredje fase** tænker du højt og vildt sammen med dine kolleger og eventuelt repræsentanter for dit potentielle publikum, hvad der kunne være mulige løsninger i forhold til de publikumsudviklingsaktiviteter, du gerne vil iværksætte.

**I den fjerde fase** udarbejder du nogle prototyper, dvs nogle skitser til, hvordan projektet kunne se ud og gennemføres.

**I den femte fase** tester du dine prototyper på udvalgte repræsentanter fra de publikumsgrupper, du gerne vil nå, og får deres indspark, fx ønsker, krav til tidspunkt og pris, vigtige omstændigheder, forbedringsforslag og kvalificerende bemærkninger i øvrigt, som du så kan bruge til at kvalificere dit endelige publikumsudviklingsprojekt.

**I den sjette fase** igangsætter du dit publikumsudviklingsprojekt og evaluerer det løbende, så du kan blive ved med at udvikle det i samarbejde med dit publikum.

## Redskab 3 Fokusgruppe

Formålet med fokusgrupper er at få forskellige holdninger, synspunkter, krav, forventninger og ønsker til et specifikt emne. Du kan se fokusgruppen som en mulighed for at få en bred og mangfoldig indsigt i dit emne, så du efterfølgende kan udarbejde en løsning, der imødeser så mange hensyn som muligt. Vær opmærksom på, at formålet med en fokusgruppe ikke er, at deltagerne bliver enige undervejs i processen, så bed dine deltagere holde fast i deres synspunkter.

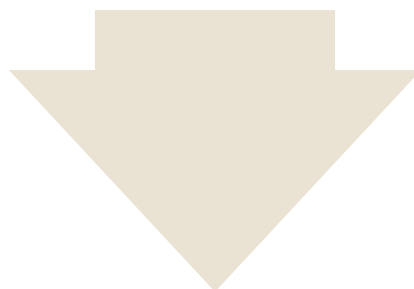
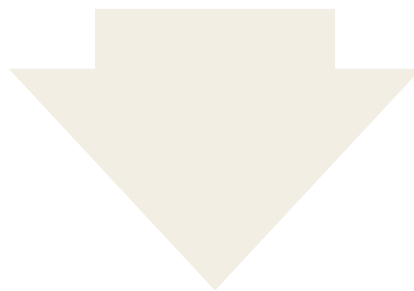
Når du skal sammensætte en fokusgruppe er der derfor vigtigt, at du omhyggeligt udvælger forskellige segmenter, publikumsgrupper, persontyper, aldersgrupper osv., så du får en så bred og omfattende kvalificering af dit emne som muligt. Din fokusgruppe kan maksimalt bestå af seks til otte deltagere, der er udvalgt i forhold til det specifikke emne. Hvis du har brug for indspark til flere forskellige emner, er du altså nødt til at sammensætte flere fokusgrupper.



- Begynd med at formulere nogle klare og velafgrænsede temaer, som du ønsker fokusgruppens indspark til.
- Fortsæt med mere opklarende spørgsmål, fx 'Hvad synes du om teater?', 'Har du nogensinde set en teaterforestilling, du kunne lide?'
- Så afgrænsede holdningsbaserede spørgsmål, fx 'Hvad eller hvem kunne få dig til at ændre holdning til teater?', 'Peg på de tre vigtigste grunde til, at du ikke kommer i teatret.'
- Endeligt fremtidsorienterede adfærdsbaserede spørgsmål, fx 'Hvis du skulle pege på tre ting, der kunne få dig til at gå i teatret, hvad skulle det så være?', 'Peg på tre ting, vi skal gøre anderledes, for at du vil komme i teatret hos os.'
- Gennemfør så fokusgruppeinterviewet, og sørg for, at du selv eller helst en kollega dokumenterer interviewet så omhyggeligt som muligt.

- Afslut med at analysere dit materiale, og vurdér, hvad der er vigtigst, mest brugbart og hurtigst gennemførbart i forhold til dit publikumsudviklingsprojekt. Lav en prioriteret arbejdsplan for, hvordan du vil anvende fokusgruppens indspark. Ofte kommer det frem i et fokusgruppeinterview, at det, der forekommer idéelt for én gruppe, er netop det, der får en anden gruppe til at blive væk. Du skal ikke forsøge at finde et kompromis eller en gylden middelvej, men i stedet arbejde videre med, hvordan du kan imødekomme de meget forskellige ønsker.

Du kan finde mere inspiration til fokusgruppeinterviews her: [Applaus | værktøjer](#)



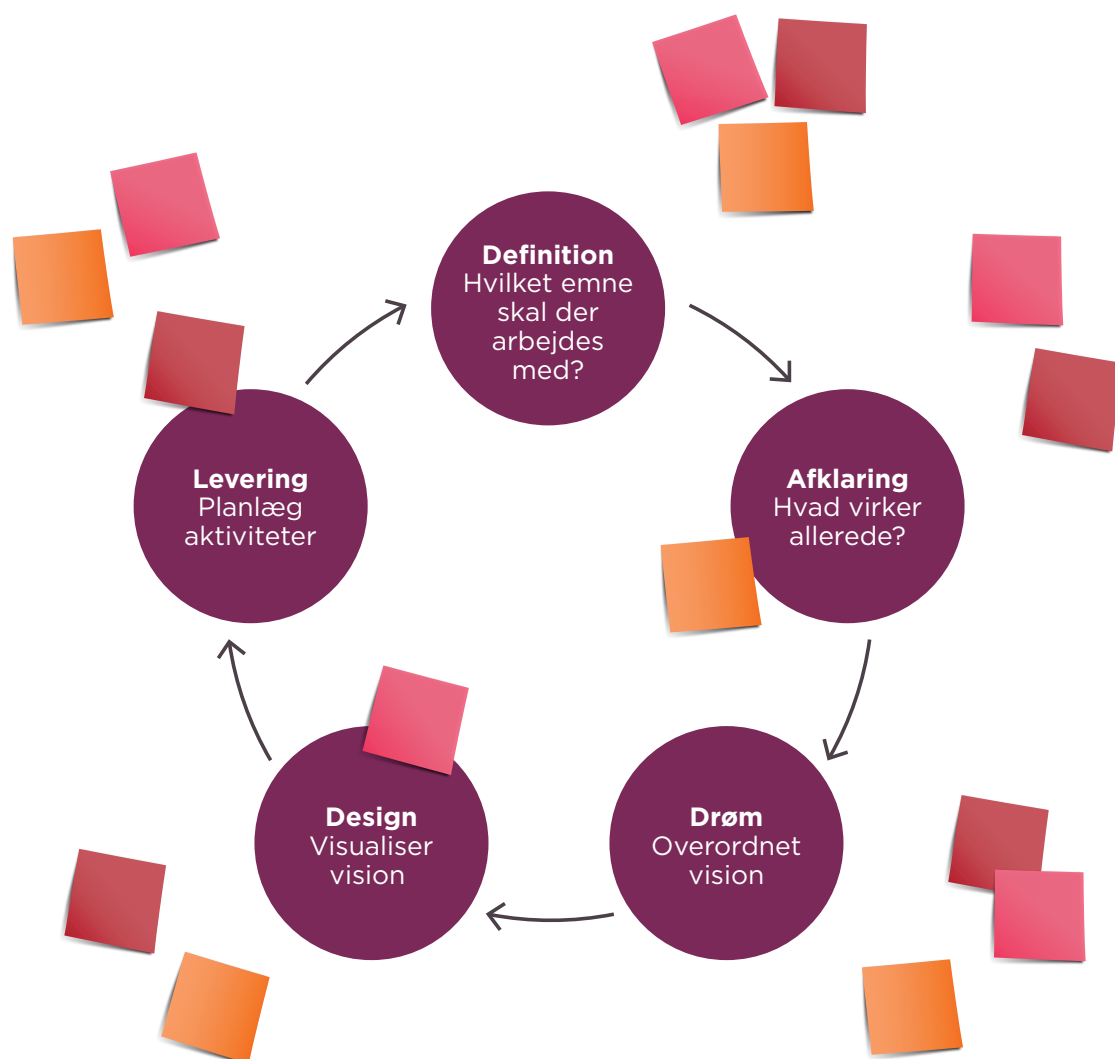


## Første opgave Gennemfør en anerkendende udforskning på din institution

Begynd med at invitere dem, der allerede er involveret i dit publikumsudviklingsprojekt, til at deltage i en anerkendende udforskning.

Afsæt ca. tre timer til processen. Gennemfør så de fem faser, og sørg for at dokumentere dem grundigt undervejs med billeder, tekst, tegninger osv. Aftal så med deltagerne, hvem der følger op på hvad efterfølgende, og hvornår I mødes igen for at evaluere og eventuelt justere.

Når du er fortrolig med de fem faser i processen, kan du gennemføre en anerkendende udforskning sammen med repræsentanter for de publikumsgrupper, du gerne vil nå som en del af dit publikumsudviklingsprojekt.



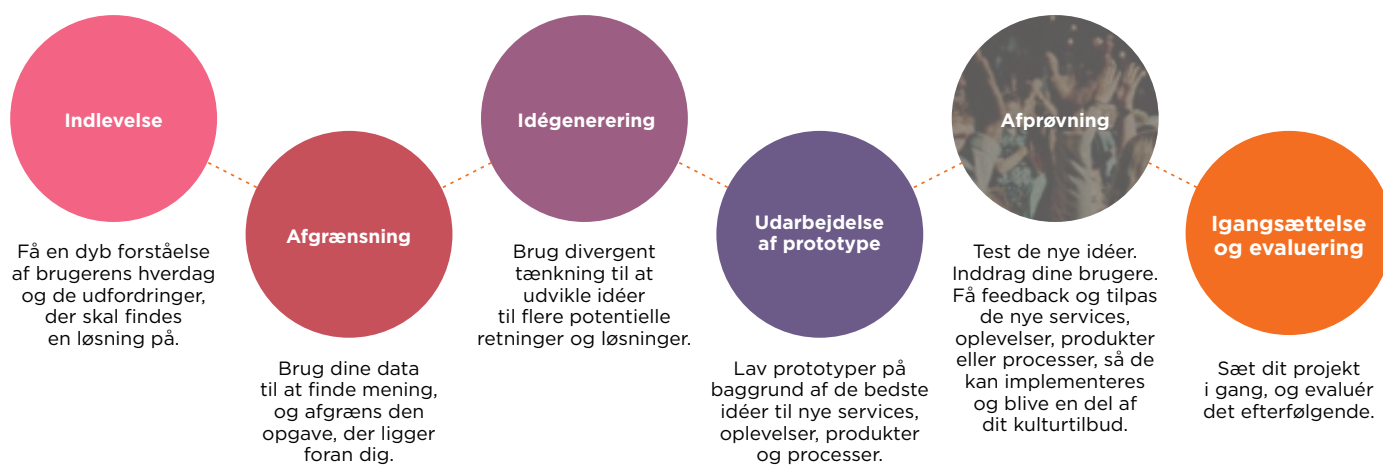


## Anden opgave Gennemfør en design-tænkingsproces for dit projekt

Begynd med at invitere dem, der allerede er involveret i dit publikumsudviklingsprojekt til at deltage i en anerkendende udforskning. Vælg så den del af dit publikumsudviklingsprojekt, du vil tage afsæt i i din designtænkingsproces, fx udvikling af nyt undervisningsmateriale til en forestilling, en podcastserie om dans eller klassisk musik eller et særligt tilbud til unge, der oplever sig selv som ensomme.

For dig selv og din institution er det godt at afprøve designtænkning i praksis på aktiviteter, der ligger uden for kerneaktiviteterne, da det kræver store organisatoriske forandringer at ændre på indarbejdede produktionsformer for kerneopgaverne. Gentagne iterationer og tilpasninger af skitser og prototyper er centrale i forhold til designtænkning. Du skal planlægge processen i god tid, inden du har brug for at gennemføre det endelige projekt, så du har tid til at lade de indhøstede indspark bidrage til at kvalificere og justere dit projekt.

Dokumentér processen omhyggeligt undervejs, så du har et solidt videngrundlag at stå på, når du skal lave den endelige evaluering af processen og eventuelt foretage tilpasninger.





## Tredje opgave

### Etablér en fokusgruppe

Etablér en eller flere fokusgrupper, og følg nøje de beskrevne trin.

Når du har gennemført fokusgruppeinterviews nogle gange, kan du begynde at eksperimentere med fx spørgsmålene og dokumentationsformerne (videoklip, tegninger, genstande osv.). Brug resultaterne af fokusgruppeinterviewet til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt.

Vær opmærksom på, at modstridende eller meget forskellige svar er indikationer på, at du skal udvikle forskellige tilbud og muligheder til forskellige segmenter i stedet for at forsøge at finde fællesnævnerne.

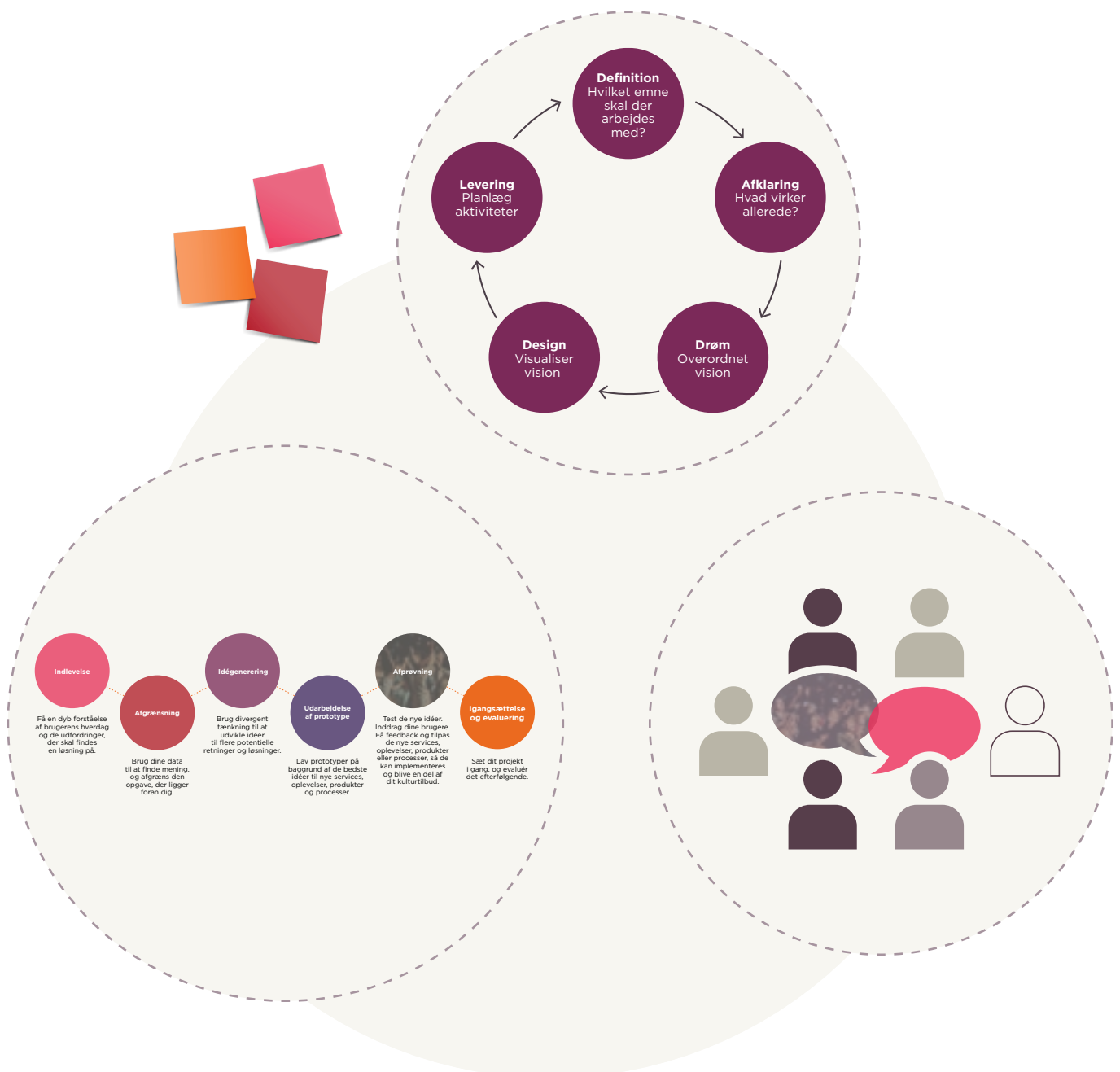


# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Lav en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine undersøgelsesformer har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt.

Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.





## Reflektions spørgsmål

- Hvad ville det gøre for din institution at arbejde med involvering af eksisterende og nye publikumsgrupper i udviklingen af indhold og aktiviteter i øvrigt?
  - Hvordan ville du kunne omprioritere resurser fra markedsføringsarbejde til involverende processer i din institution?
  - Hvor går grænsen for involvering nu i din institution, og hvor kunne den gå i fremtiden? Hvad skal der til, for at det kan ske?
  - Hvilke metoder er bedst egnede til at undersøge hvilke typer af problemstillinger? Og hvilke faser af publikumsudviklingsprojektet er de bedst egnede?
- 



## Litteratur

- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S., 1987, Appreciative inquiry in organizational life, i Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. (red.), Research in Organizational Change And Development, vol. 1. Stamford, CT: JAI Press. s. 129-169
- Harlow, B., 2015, Taking Out the Guess Work. A Guide to Using Research to Build Arts Audiences, The Wallace Foundation
- **IDEO.org, 2015 | The Field-Guide to Human-Centered Design**, online 13/12 2022
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A., 2010, The Power of Appreciative Inquiry (2. udg.), San Francisco: Berrett-Koehler





Det kan være svært at få et brugbart svar på spørgsmål, der handler om overbevisninger, holdninger og følelser, hvis du spørger direkte. Måske ønsker de adspurgte ikke at fremstå som ukultiverede eller udannede, eller også giver de udtryk for en overdreven holdning bare for at provokere. Det er heller ikke sikkert, at mennesker, der fx ikke er vant til at komme til opera, har noget tydeligt formuleret svar på, hvad de synes om opera, og hvorfor de ikke køber en billet. Det gør de bare ikke. Ligesådan kan du heller ikke gå ud fra, at du kan få et meget præcist svar på, hvorfor nogle godt kan lide at komme på kunstmuseum sammen med deres venner, de kan bare godt lide det.

De etnografiske metoder, designantropologien benytter sig af handler om på forskellig vis at komme forbi de holdningsmæssige, følelsesmæssige, ideologiske, sociale, kulturelle og sociale barrierer, der kan være mellem dig som repræsentant for din kulturinstitution og de publikumsgrupper, du gerne vil nå. Med undersøgelserne forsøger du altså ad omveje at komme frem til, hvad din ønskede publikumsgruppe føler, synes, mener, oplever for at kunne anvende den indsigt til bedre at forstå dem og deres krav, forventninger og behov, så du kan forsøge i højere grad at imødekomme disse i dit publikumsudviklingsprojekt. Svarene kan have form af udsagn, billeder, tegninger, genstande, livsberetning osv., som det kan være svært for dig at fortolke, fordi du netop ikke er en del af dine respondenters livsverden. Derfor er det en god idé at eksperimentere med, hvordan du fx kan få en gruppe af unge til selv at fortolke deres egne svar, så fortolkningerne også er informerede af deres livsverden og ikke af din egen.

## Metoderne er mange og forskelligartede. Eksperimenter med, hvad der fungerer bedst i forhold til dit publikumsudviklingsprojekt.

De anvendte metoder er mange og forskelligartede, og du kan eksperimentere med, hvad der fungerer mest hensigtsmæssig i forhold til det konkrete publikumsudviklingsprojekt, du arbejder med. Blandt de anvendte metoder er fx associative og projektive øvelser, som du kan bruge både med individer og grupper. De associative øvelser går ud på gennem spørgsmål, billeder, tegninger osv. at få adgang til det, respondenter forbinder med det, du gerne vil vide noget om, fx 'når jeg siger en god og aktiv søndag eftermiddag med familien, hvad tænker du så på? Vil du sende mig et billede af en god og aktiv søndag eftermiddag med familien?'

De projektive øvelser går ud på gennem spørgsmål, billeder, tegninger osv. at få adgang til det, respondenter forbinder med eller kunne forestille sig at forbinde med bestemte situationer, gennem at tale om det via en stråmand/en tredjeperson, så respondenter undgår at føle sig forlegen ved spørgsmålet eller når at tænke sig frem til, hvordan 'en rigtig teatergænger' eller 'en rigtig festivaldeltager' burde svare i situationen.

Du kan også anvende tagging, altså mærkning af fx ord, farver, lyde og andet til at få respondenter til at hjælpe dig med at forstå, hvad de forbinder med din institution og hvad de kunne tænke sig at forbinde med din institution for at få lyst til at benytte den. Endelig kan du undersøge en publikumsgruppe gennem dens kulturforbrug i bred forstand, og hvad den forbinder med et, fx ved at bede respondenter vise dig, hvilket kunstnerisk og kulturelt indhold vedkommende har delt i løbet af de sidste tre

måneder, hvilket indhold vedkommende har liket/tagget osv. Det giver dig et indblik i respondenternes faktiske adfærd i forhold til kulturforbrug og deres holdning til det, de har oplevet.

Med designantropologiens etnografiske metoder kan du selv med meget begrænsede resurser få et kvalitativt indblik i forskellige publikumsgruppers opfattelser af sig selv, ønsker til kulturtilbud og adfærd i øvrigt. Hvis du fx ønsker at tiltrække 17-årige til koncerterne på dit spillested, så kan du få værdifuld viden ved at tale med fem 17-årige om deres livsverden og ønsker til koncertoplevelser. Eller hvis du ønsker at tiltrække flere mænd i alderen 50+ uden lang videregående uddannelse til dit museum, så kan du komme langt med at lave projektive interviews med otte mænd i 50+ alderen uden lang videregående uddannelse. Det vil i mange tilfælde være væsentlig bedre end ikke at lave nogen undersøgelse, og det vil oftest være tilstrækkeligt til at komme videre med dit publikumsudviklingsprojekt.

I hvert enkelt tilfælde må du overveje, hvordan du får mest ud af de tidsmæssige og økonomiske resurser, du har til rådighed.

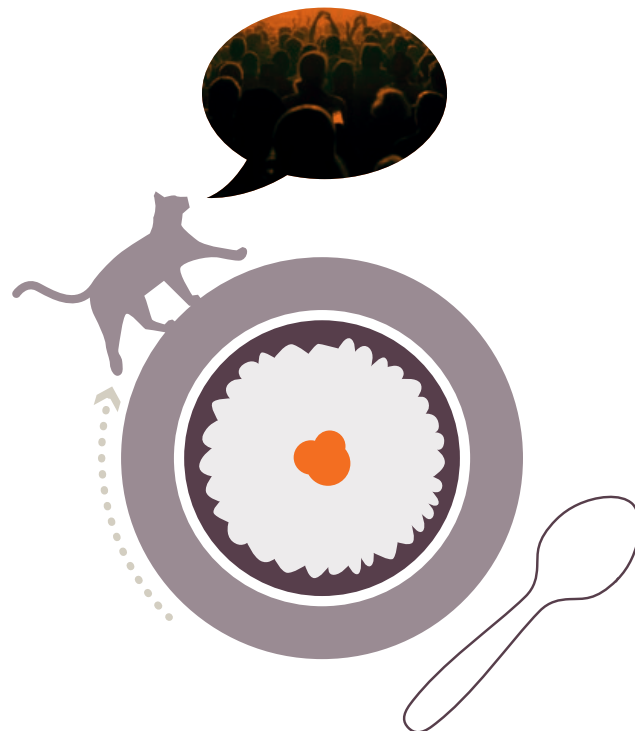
Hvis din institution har resurser til det, så kan du yderligere kvalificere dine undersøgelser ved at sørge for, at de personer, du udvælger til din undersøgelse udgør et repræsentativt udsnit af den gruppe, de repræsenterer. Så øger du undersøgelsens repræsentativitet og dermed dens såkaldte interne validitet, altså dens metodiske gyldighed. Omvendt kan den ambition betyde, at du af resurse-mæssige årsager må opgive at gennemføre de undersøgelser, du ønsker. Og det er ikke givet, at en større og mere ambitiøs undersøgelse nødvendigvis bidrager med mere anvendelig indsigt til dit publikumsudviklingsprojekt. Derfor må du i hvert enkelt tilfælde overveje, hvordan du får mest ud af de tidsmæssige og økonomiske resurser, du har til rådighed holdt op imod dit behov for kvalificeret viden og dit behov for at kunne omsætte den nye viden umiddelbart til noget anvendeligt i dit publikumsudviklingsprojekt.

## Redskab 1 Projektive og associative spørgsmål



**En associativ øvelse** kan fx gå ud på at spørge en gruppe af mennesker, hvad de kommer til at tænke på, når du siger 'kat', 'parforhold' eller 'ensomhed'. Du kan lade respondenterne vælge mellem en række ord, farver, billeder eller sætninger osv., du allerede har valgt for dem, så svarene falder inden for et afgrænset område. Det gør det nemmere for dig efterfølgende at bearbejde og fortolke materialet. Du kan fortsætte med spørgsmål af typen: 'Hvornår har du senest set eller læst noget om parforhold, som fangede din opmærksomhed? Hvad gjorde det interessant for dig?'

At tale om noget uden at tale om det er som katten om den varme grød: Det væsentlige står mellem linjerne. En projektiv øvelse har til formål at få adgang til det mellem linjerne.



**En projektiv øvelse** kan fx gå ud på at bede en person, der normalt ikke kommer i teatret om at beskrive en ikke-teatergænger, altså at beskrive vedkommende selv, men via en tredjeperson. Ved at introducere en tredjeperson kan du komme forbi den forelegenhed, der kan være forbundet med ikke rigtigt at vide, hvad det egentlig vil sige at komme i teatret, for din respondent er jo i gang med at fortælle om 'en anden'.

Du kan følge op med spørgsmål af typen:

'Hvis du skulle give mig et godt råd til, hvordan jeg bedst kommer i kontakt med den person, du har beskrevet, hvad skulle det så være?'

- *eller*

'Prøv at vise mig, hvordan den person, du har beskrevet, ser ud, når vedkommende hører ordet 'teater.'"

- *og endelig spørgsmål af typen:*

'Kan du hjælpe mig med at forstå, hvad jeg kunne gøre anderledes, for at den person, du har beskrevet, ændrer sin opfattelse af min institution?'

Måske vil du opleve, at du selv står i vejen for at få den viden, du gerne vil have fat på. Det kan simpelthen være forstyrrende, at du som publikumsudvikler stiller spørgsmål-ene, fordi du med aldersforskel, forskel i baggrund og uddannelsesnivea, kulturelle forskelle, eller bare fordi temaet er følsomt, gør det svært at tale om temaet. I den situation kan du fx invitere en gruppe af unge til at tale om temaet, uden at du er til stede.

Du kan bede om tilladelse til enten at filme eller optage dem, mens de taler, men du kan også bede dem selv fremlægge billeder, lydclip, eksempler osv. af, hvad der er det vigtigste i det, de har talt om, og hvordan de talte om det. Endelig kan du bede en respondent forklare dig, hvordan du skal opføre dig, hvis du vil ligne respondenteren ved at have samme adfærd som denne. På den måde får du adgang til, ikke hvad respondenteren mener at burde svare, fx i forhold til at lyde som en 'rigtig kulturbruger', men hvordan respondenteren opfører sig i selve situationen.



## Redskab 2 Tagging

Du kan bruge tagging eller mærkning til at undersøge, hvilke ord, begreber, billeder, farver, musik, navne, stemninger, dufte, temperaturer osv. din publikumsgruppe forbinder med det indhold, din institution tilbyder, og din institution selv.

Tagging kan være helt *åben*, dvs., at respondenterne selv vælger de ord, begreber, billeder osv., de kommer på, *lukket*, dvs. du udvælger fx 10, 30 eller 100 ord, begreber, billeder osv., dine respondenter kan vælge imellem, eller kombinationer af de to modeller. Du kan gennemføre øvelsen enkelt og analogt ved hjælp af lister med taggingmulighederne, eller du kan anvende et digitalt program, du er fortrolig med.

Med tagging kan du altså få et indblik i, hvordan den publikumsgruppe, din institution gerne vil nå, opfatter din institution og det indhold, den tilbyder, hvordan den oplever både institution og indhold, og hvilke følelser, holdninger osv. den forbinder hermed. Selvom en bestemt publikumsgruppe aldrig har været på din institution, kan det sagtens være, at den forbinder noget med din institution eller tilsvarende institutioner. Fx kan personer, der aldrig går på kunstmuseum, godt tage 'højpandet', 'for fint', 'kedeligt' og 'ikke noget for mig'.

Måske får du øje på, at det sprog, du bruger til at beskrive fx en koncert, en forestilling eller en udstilling og det, du lægger vægt på i den forbindelse, slet ikke er det, den pågældende publikumsgruppe får øje på. Til gengæld forbinder publikumsgruppen det måske med noget helt andet, som det ville være enkelt for dig at fremhæve i stedet for, eller supplere med, så du på den måde kan gøre din institution og det indhold, den tilbyder, mere attraktivt for den publikumsgruppe, du gerne vil nå.

Sæt en cirkel om de fem ord, du mest forbinder med udstillingen 'Livet i middelalderen'.



## Redskab 3 Den trebenede skammel

Når du arbejder med designantropologi og etnografiske metoder til at undersøge det publikum, du gerne vil nå som en del af dit publikumsudviklingsprojekt, afgiver du indledningsvis en stor del af kontrollen med processen og udkommet af den – det er selve formålet med tilgangen, og ved at foretage undersøgelsen på publikums præmisser i stedet for på dine egne præmisser får du adgang til værdifuld viden, du kan bruge i dit publikumsudviklingsprojekt.

Men din institution har også nogle rammer, den skal arbejde inden for, og derfor er det vigtigt, at du på forhånd afklarer, hvad det er muligt at ændre på, og hvad der ikke kan ændres på. Det kræver en vægtning af den betydning, som du vil tillægge din publikumsgruppes kulturforbrug, -adfærd og -holdning i øvrigt, og det, din publikumsgruppe forbinder med din institution og det indhold, du tilbyder. Din undersøgelse skal altså hvile på tre ben:



*Bearbejdet fra Yellin i Wired, 2017*

- **Det første ben** går ud på at undersøge faktisk adfærd og holdninger blandt den publikumsgruppe, din institution gerne vil blive bedre i stand til at nå. Begynd med at udvælge fx fem til ti respondenter fra den relevante publikumsgruppe. Benyt associative og projektive øvelser til at få indsigt i, hvad de forbinder med kunst og kultur i det hele taget, hvilket kulturforbrug de har haft de seneste tre måneder, hvad de planlægger at foretage sig i fremtiden, hvad de deler og liker og alt, hvad du i øvrigt kan komme frem til, der kan give indsigt i deres livsverden.

- **Det andet ben** går ud på at undersøge, hvad de samme respondenter forbinder med din institution og det indhold, du tilbyder. Anvend tagging (analogt eller digitalt, alt efter hvad der er praktisk muligt og overkommeligt for din institution) til at undersøge, hvad dine respondenter forbinder med indhold, kunstnere, temaer, handling, din institution og det at besøge den. Hvis du vil begrænse det mulige udfaldsrum, kan du fx for hver taggingøvelse udvælge 30 ord, respondenterne kan tage, og give dem mulighed for selv at tilføje fem.



- **Det tredje ben** går ud på, at du vægter de to elementer i forhold til hinanden og i forhold til de rammer, din institution har til rådighed. Det giver dig et realistisk overblik over, hvor langt eller kort der er imellem dine respondents kunst- og kulturforbrug i øvrigt og det, du har mulighed for at tilbyde og tilpasse inden for din institutions rammer. Måske får du øje på sammenfald, forbindelseslinjer og overlappende interesser, du ikke tidligere havde tænkt på, og måske må du i nogle tilfælde konkludere, at der er for langt mellem det, din institution kan strække sig til, og det, din ønskede publikumsgruppe vil forvente, hvis de skal opleve din institution som et relevant, interessant og vedkommende kulturtilbud.





## Første opgave

### Projektive og associative spørgsmål

Begynd med at udvælge en gruppe af respondenter, der repræsenterer den gruppe, du gerne vil arbejde med. I modsætning til fokusgruppen handler det er ikke om bredden og mangfoldigheden i gruppen, men tværtimod om, at de skal ligne hinanden og den gruppe, de repræsenterer, så meget som muligt, fx 17-årige drenge på erhvervsskole med anden etnisk baggrund, der har over 40% fravær som følge af mistrivsel, eller 16-årige piger i 2. g, der oplever ensomhed og har svært ved at tale om det. Det er altså dybden, du går efter i sammensætningen af din respondentgruppe.

- Forbered så en spørgsmålsprotokol, en serie af billeder, musikklip osv., som du vil anvende til din undersøgelse.
- Gennemfør øvelsen og forhold dig undersøgende og nysgerrigt i forhold til respondenternes reaktioner og svar, men kommentér ikke på dem, og indgå slet ikke i nogen former for diskussioner eller lignende.
- Analyser efterfølgende materialet: Hvad lægger du mærke til? Hvad bekræfter de antagelser og formodninger, du allerede havde gjort dig, og hvad overrasker dig? Er der mulighed for, at du kan bede dine respondenter forholde sig til din analyse, så du er sikker på, at du har fortolket deres reaktioner og svar i overensstemmelse med det, de ønsker?
- Anvend udkommet af undersøgelsen til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt.





## Anden opgave

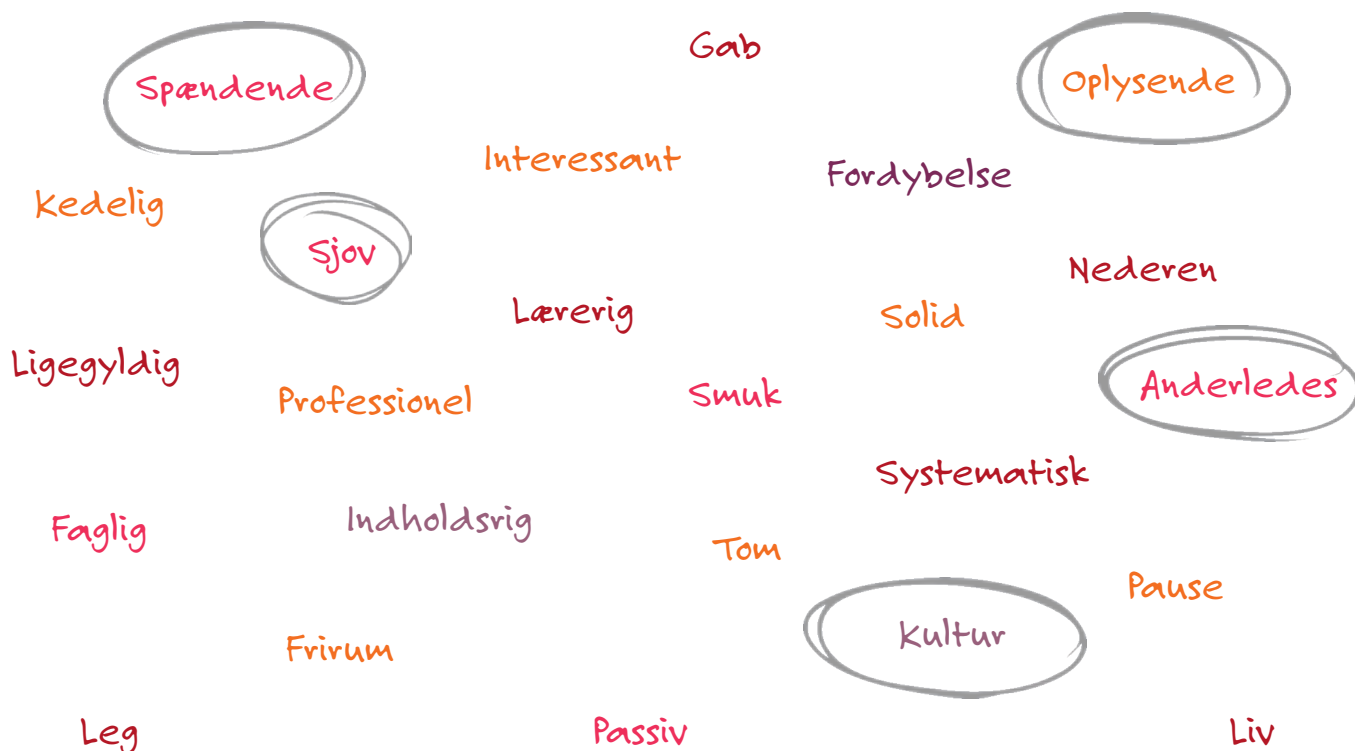
### Tagging

Nogle publikumsgrupper er helt fortrolige med at bruge ord og (komplicerede) begreber, mens andre vil foretrække billeder, film- og lydclip, farver osv. Begynd derfor med at vurdere, hvad der vil være mest hensigtsmæssigt i forhold til den publikumsgruppe, du vil involvere i din taggingøvelse. Forbered så det materiale, du skal bruge i øvelsen, dvs. lister af ord, billeder, lydclip osv. Udvælg så respondenterne, og find et sted, de oplever fortroligt til at gennemføre øvelsen, det kan fx være på deres mobiltelefon derhjemme, i skolen eller andre steder, publikumsgruppen er vant til at færdes.

Forbered dig på, at det kan tage tid at finde respondenter, men afstå fra at 'overtale' nogen til at deltage, for det risikerer at skævvride udkommet af undersøgelsen.

Gennemfør så undersøgelsen, og analysér dine resultater. Hvad lægger du mærke til? Hvilke muligheder og begrænsninger peger dine resultater på? Undlad at dobbeltjekke dine resultater med respondenterne, for fortolkningen er allerede sket gennem udvælgelsen af taggingmuligheder og den sammenfatning, der sker, ved at du optæller, hvor mange der har tagget hvilke ord, farver, begreber osv.

Anvend udkommet af undersøgelsen til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt.

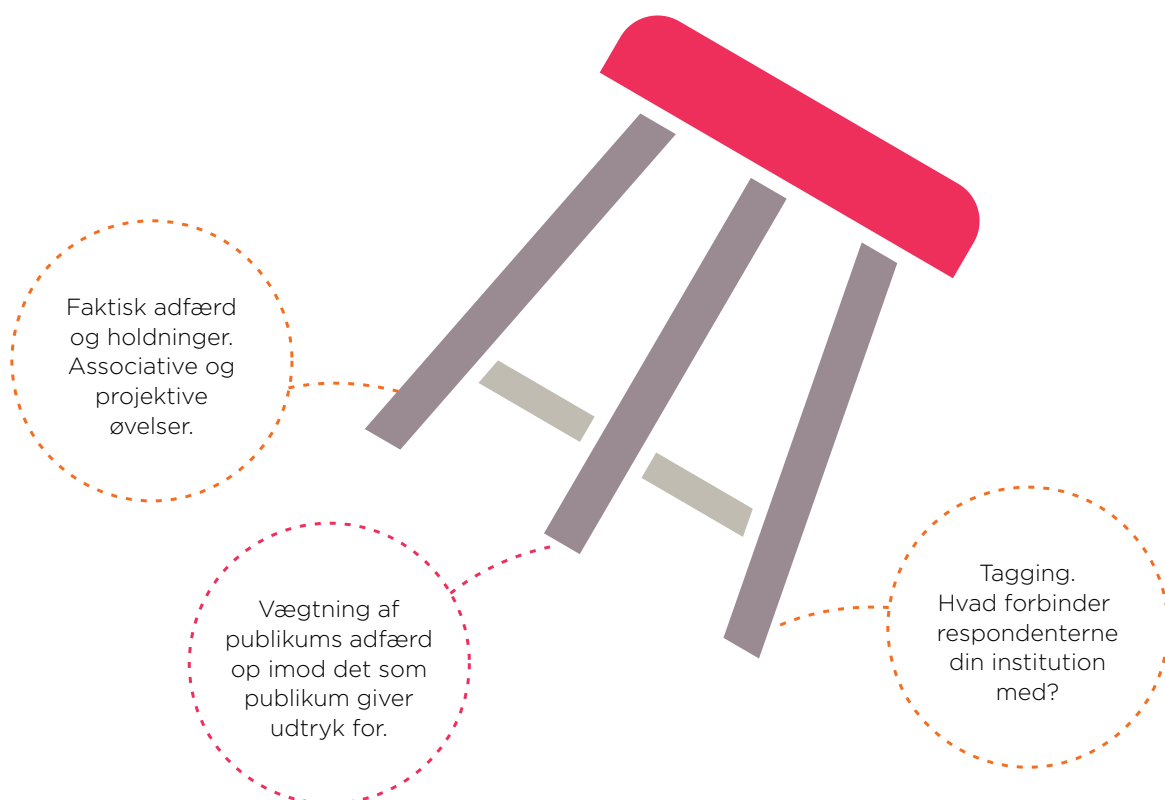




## Tredje opgave

### Det trebenede skammel

Foretag en vægtning af udkommet af dine undersøgelser i forhold til de rammer, din institution har til rådighed, og træf beslutning om, hvad der kan lade sig gøre i forhold til dit konkrete publikumsudviklingsprojekt, hvad der måske kan arbejdes videre med i fremtiden, og hvad der ligger uden for rammerne af din kulturinstitution.



## ●●●● Fjerde opgave

### ●●●● Samlet præsentation

Lav en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine undersøgelsesformer har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt. Beslut så, på baggrund af dine overvejelser ift den trebenede skammel, hvordan du vil anvende udkommet af dine designantropologiske undersøgelser, og hvilken betydning det skal have i dit endelige publikumsudviklingsprojekt.

Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.





## Reflektions spørgsmål

- Hvilke nye indspark har det givet din kulturinstitution at arbejde med designantropologi, og på hvilke måder har det bidraget til at kvalificere dit arbejde med publikumsudvikling?
  - Hvilke muligheder har du for at arbejde mere systematisk med designantropologi og etnografiske metoder i dit publikumsudviklingsarbejde, og hvad vil det kræve af dig og din institution? Hvem kan du i øvrigt involvere i arbejdet?
  - Hvilke muligheder kan du pege på for at omprioritere resurser fra markedsføringsarbejde til arbejdet med publikumsudvikling med afsæt i udkommet af dine undersøgelser?
- 



## Litteratur

- **Andjelic, A., 2021 | Targeting Taste Communities | Why communities, not individuals, is the new unit of marketing | The Sociology of Business**, online 13/12 2023
- Andjelic, A., 2020, The Business of Aspiration. How Social, Cultural, and Environmental Capital Changes Brands, Routledge
- Clarke, A. (red.), 2017, Design Anthropology. Object Cultures in Transition, Bloomsbury Publishing Plc
- Gherardi, S., 1995, When will he say: "Today the plates are soft"? the management of ambiguity and situated decision-making, Culture and Organization, vol. 1, no. 1, s. 9-27
- Gregory, S., 2018, Design Anthropology as Social Design Process, Journal of Business Anthropology, vol. 7, no. 8, s. 210-234
- Gunn, W., Otto, T. & Smith, R. C., (red.), 2013, Design Anthropology - Theory and Practice, Bloomsbury Publishing Plc
- Murphy, O., 2020, By not for. Engagement strategies in a digital age, i Byrnes, W. & Brkic, A. (red.), The Routledge Companion to Arts Management, Routledge
- **Yellin, T. i Plummer, L. | This is how Netflix's top-secret recommendation system works | Wired: 22. august, 2017, kl. 07.00**, online 09/01 2023



# Skab nye forretningsmodeller

Selvom de fleste kulturinstitutioner opererer i en 'patchworkøkonomi', hvor mange forskellige indtægtskilder med tilhørende forskellige udfordringer og krav udgør hverdagen, har fire hovedindtægtsformer været dominerende siden det borgerlige dannelsesbegrebs opstående i 1800-tallet:

1) Offentlig støtte, 2) Billetindtægt, 3) Salg i bar, café, butik, 4) Mæcen- og fondsstøtte.

Alle fire indtægtsformer bygger på den forudsætning, at det kunstneriske og kulturelle indhold er den knappe resurse, der kan opstilles betalingsmure omkring. Fordi indholdet er den knappe resurse indgår det også i forudsætningen, at publikum, både dem, institutionerne allerede når, og dem, de gerne vil nå i fremtiden, er aktivt opsøgende og betalingsvillige i forhold til institutionernes tilbud. Indtægtsformerne og det tilhørende formidlings-, markedsførings- og fundraisingarbejde er altså over tid tilpasset forudsætningen.

I opmærksomhedsøkonomien er forudsætningen imidlertid en anden: Kunstnerisk og kulturelt indhold er tilgængeligt overalt, på alle tidspunkter af døgnet og ofte uden betaling. Samtidig gør nye teknologier det muligt at lade indholdet opsøge både nuværende og nye brugere, så vi som kulturforbrugere aktivt skal fravælge indhold fra globale indholdsproducenter. Det gør vores opmærksomhed til den knappe resurse, mens indholdet er (næsten) frit gode for brugeren, da andre, fx annoncører eller indholdsproducenterne selv betaler for det. Dit arbejde med publikumsudvikling må derfor også forholde sig til den nye forudsætning for at opstille betalingsmure, så det kan generere nye indtægtskilder og ikke bare nye udgifter for din institution.

Den del af dit arbejde med publikumsudvikling, der handler om at udvikle nye betalingsmure, kræver nye tankebaner. Du kan se det som en bevægelse fra den klassiske model baseret på forudsætningen om, at indholdet er den knappe resurse, til den nye model baseret på forudsætningen om, at dit nuværende og kommende publikums opmærksomhed er den knappe resurse.

### Den klassiske model

- Et organisatorisk format, der kan styres og kontrolleres, fx et teater, et spillested, et museum, en koncertsal osv.
- Klassifikation, dvs. en klar adskillelse mellem kunst/kultur og underholdning, og en almen accept af klassifikationens legitimitet.
- Rammesætning, dvs. en 'tilpasningsprotokol', fx billetkøb, adskillelse mellem scene og sal, adskillelse mellem værker og publikum, idoldyrkelse m.v., der regulerer forholdet mellem det kunstneriske/kulturelle indhold og publikum.

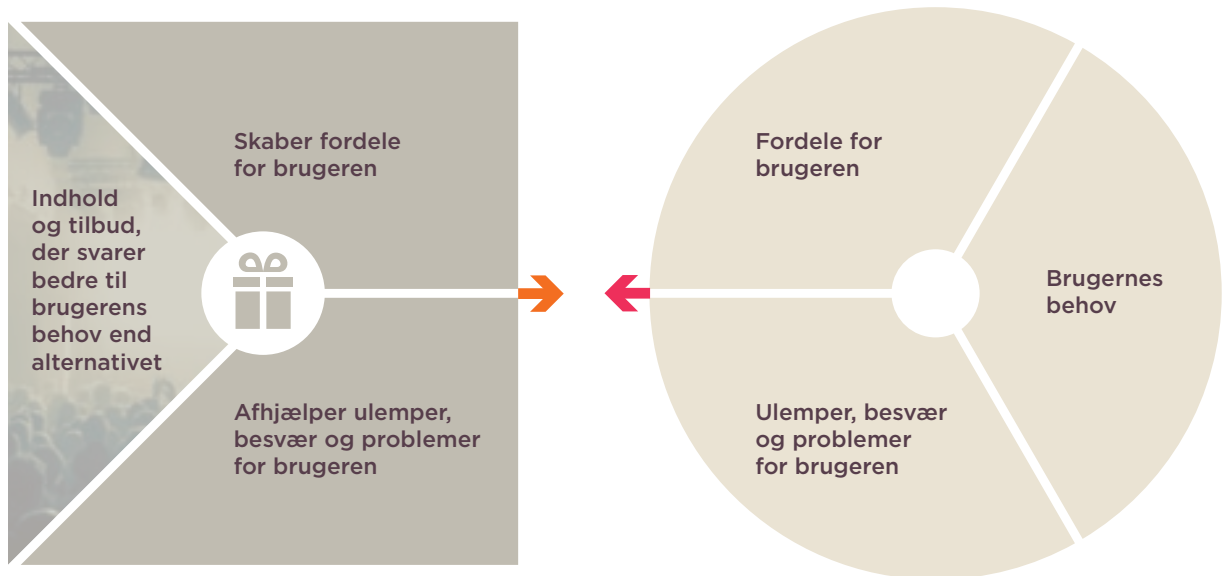
### Den nye model

- Nye betalingsformer, fx abonnement, årskort til flere aktiviteter, betaling for digitalt indhold m.v.
- Platforme, hvor institutionen og publikum kan dele noget, fx oplevelser, viden m.v.
- Autenticitet, ikke kun i forhold til indholdet, men i lige så høj grad i forhold til publikums oplevelse af at blive til noget særligt som en del af indholdet.
- Pas på de dygtigste medarbejdere, så de ikke går til konkurrenten.
- Partnerskaber, ikke bare de oplagte, men også dem, der tilfører noget helt nyt.
- Din institution er besat af at skabe værdi for dine brugere.
- Din institution innoverer konstant.
- Din institution er datadreven og teknologikyndig.

Både dit nuværende og dit kommende publikum har en høj grad af betalingsvillighed i forhold til kunstnerisk og kulturelt indhold, som de oplever har værdi og mening for deres identitet, deres livsprojekt og den måde, de ser sig selv i verden på. Til gengæld vil de ikke betale for indhold, de kan få uden betaling og uden besvær andre steder. Derfor tager udviklingen af nye forretningsmodeller afsæt i, at du sætter dig i din brugers sted – både dem, du allerede har fat i, og dem, du gerne vil forsøge at nå i fremtiden. Du må altså begynde med at undersøge, hvad der har eller kunne have værdi for dem, og på hvilke måder de kan forestille sig at omsætte værdien til betalingsvillighed.

Du kan se udviklingen af nye forretningsmodeller som et komplekst samspil mellem flere forskellige faktorer, der er indbyrdes afhængige: Hvis du fx kan indgå i et partnerskab, hvor dit indhold matcher din partners ønske om at nå en bestemt publikumsgruppe, kan du måske flytte betalingsmuren væk fra dit publikum. Eller hvis dit indhold bidrager til eller indgår i at løse andre opgaver, fx sundhed, mistrivsel, ensomhed, faldende social sammenhængskraft osv., tapper dit indhold ind i andre overvejelser om betalingsvillighed. Endelig kan du definere en helt ny kategori, fx et nyt koncertformat, en ny teaterpakke, en ny digital museumsoplevelse, det gør dit indhold til det eneste og bedste tilbud, dit publikum kan få fat på. Sådan er de fleste genrer opstået igennem historien, og sådan bliver mange nye tilbud om indhold til.

## Redskab 1 Value Proposition Canvas



*Bearbejdet fra Osterwalder et al., 2015*

### Sæt dig i din brugers sted

Værdiudsagnsmodellen hjælper dig med at sætte dig i dit publikums sted. Den indeholder tre elementer, der tilsammen udgør værdiudsagnet. Modellen hjælper dig med at få et indtryk af, hvordan dit kulturtilbud kan bidrage til at løse både nuværende og kommende brugeres behov.

- Hvilke fordele for brugeren indeholder dit kulturtilbud?
- Hvordan bidrager dit kulturtilbud til at afhjælpe brugerens ulemper, besvær og problemer?
- Hvad tilbyder du, og på hvilke måder er det, du tilbyder, mere fordelagtigt end de alternativer, brugeren har?

Som oftest er det nemt for kulturinstitutioner at beskrive, hvad der er godt ved det indhold, de tilbyder, og på hvilke måder det er helt særligt for publikum. Til gengæld kræver det ofte lidt øvelse at sætte sig i publikums sted. Måske er dit potentielle publikum mere optaget af at få en god torsdag aften i byen sammen med vennerne eller en god søndag eftermiddag sammen med familien end af, hvad det er for indhold, der skal indgå i oplevelsen. Måske er det netop dit kulturtilbud, der kan gøre det muligt for dit publikum at møde andre mennesker og indgå i nye fællesskaber?

Når du skal beskrive dit værdiudsagn, kan det være en stor hjælp for dig at involvere nogle af de brugere, du gerne vil nå i forbindelse med dit arbejde med publikumsudvikling. Du kan fx lave en fokusgruppe eller gennemføre associative interviews, hvor du spørger ind til, hvad dit potentielle publikum forbinder med fx en god torsdag aften i byen sammen med vennerne. Det kan give dig et indblik i, hvad der betyder noget for



dit publikum, og på hvilke måder dit kulturtilbud kan blive mere fordelagtigt end alternativerne, fx en aften derhjemme foran fjernsynet.

I dit arbejde med at formulere dit værdiudsagn, kan du selvfølgelig bruge det arbejde, du allerede har lavet i øvelserne i de tidligere kapitler, i forhold til at lære dit publikum at kende. Det særlige ved værdiudsagnet er, at din viden om dit publikum specifikt skal kunne omsættes til noget, der har værdi for dit publikum i økonomisk forstand.

## Redskab 2 Business Model Canvas



*Bearbejdet fra Osterwalder & Pigneur, 2010*

### Design din forretningsmodel

Business Model Canvas kan du bruge til at udvikle og beskrive din forretningsmodel. Til venstre for dit værdiudsagn findes de elementer og faktorer, der skal til for at producere dit indhold, og de omkostninger, der er forbundet med indholdsproduktionen. Til højre for dit værdiudsagn findes de elementer og faktorer, du har brug for, når du vil afsætte din kulturtilbud til dit publikum i form af billetter, aktiviteter, pakkøløsninger, abonnemeter osv., og de indtægtskilder, dit tilbud gerne skulle bidrage med.

Modellen er bygget op, så de enkelte elementer og faktorer er indbyrdes afhængige. Det betyder, at hvis du ændrer på et af elementerne eller en af faktorerne, skal du overveje, hvordan og i hvilket omfang det påvirker de øvrige elementer og faktorer, og foretage de nødvendige tilpasninger.

Du kan også få stor gavn af at involvere fx en fokusgruppe, en gruppe af repræsentanter for den publikumsgruppe, du gerne vil have til at benytte din kulturinstitution i højere grad, eller potentielle partnerskaber i arbejdet med dit Business Model Canvas. På den måde kan du 'trykprøve', om dine antagelser og beregninger holder stik blandt de grupper, du gerne vil nå som en del af dit publikumsudviklingsarbejde.

## Redskab 3 Hvad er dit kulturtilbud det foreløbigt eneste og bedste svar på?

Kategoridesign handler om, at du designer en helt ny kategori, som dit kulturtilbud er det bedste og eneste indenfor. Og den kategori skal imødekomme et behov blandt dit publikum, som dit tilbud er bedre til at imødekomme end de øvrige tilbud, dit publikum har til rådighed. De følgende spørgsmål guider dig på vej i processen, men da den handler om at etablere helt nye kategorier, er der selvfølgelig ikke en enkel formel, du kan følge. Til gengæld kan du bruge kategoridesign til at afsøge muligheder i din kulturinstitution, som du måske ikke tidligere har haft lejlighed til at undersøge.

### Kategoridesignmodellen



Bearbejdet fra Ramadan et al., 2016

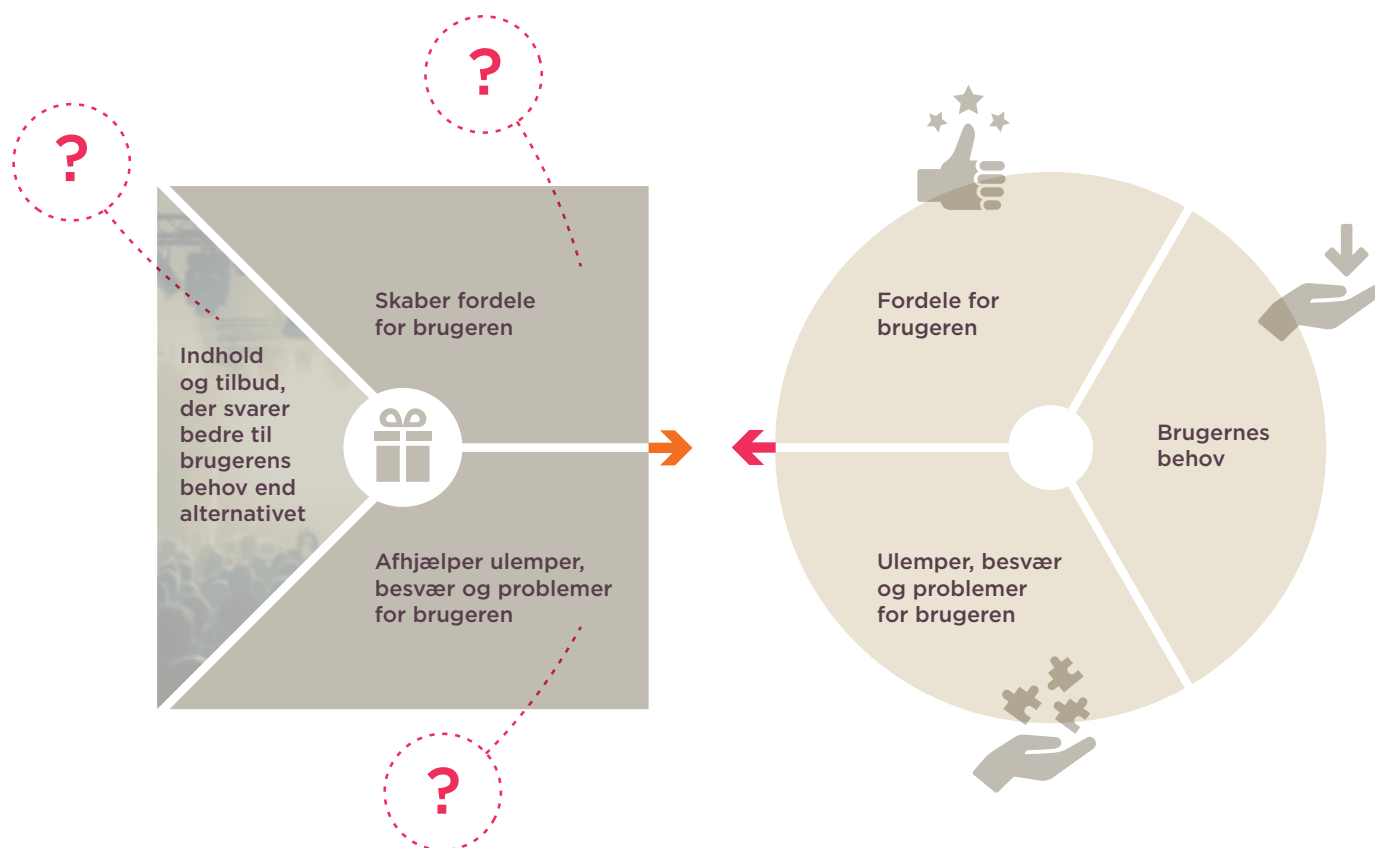


## Første opgave

### Beskriv dit værdiudsagn

Begynd med at beskrive dit værdiudsagn, og vær specifik i forhold til de enkelte elementer. Overvej, om du har mulighed for at involvere fx en fokusgruppe eller en gruppe af repræsentanter for den publikumsgruppe, du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsprojekt. Det er nemt at henfalde til at beskrive alt det, der er godt ved dit kulturtilbud, set fra din institutions synsvinkel. Opgaven her består i at få indsigt i, hvordan og med hvilke tilbud din institution kan imødekomme behov blandt potentielle brugere, fx 'en sjov og spændende eftermiddag med familien', 'en fed aften med vennerne' osv.

- Hvad kan du gøre for at undgå at falde i den fælde?
- Hvilke brugere kan hjælpe dig med at fastholde fokus på, at værdiudsagnet skal ses ud fra publikums synsvinkel?
- Udfyld begge sider af figuren, og tjek, at de forskellige elementer forholder sig så konkret som muligt til hinanden.





## Anden opgave

### Udarbejd dit Business Model Canvas

Placér dit værdiudsagn midt i modellen. Fyld så de øvrige felter ud med det, du allerede ved, og markér det, du har brug for at undersøge nærmere. Skab dig et overblik over, hvad du mangler, hvad du skal undersøge nærmere, og hvad du anser, er tilstrækkeligt godt beskrevet.

Skaf så de manglende oplysninger, undersøg det, du mangler, og sæt resultaterne ind i figuren. Når du har fyldt alle felter ud, gennemgår du dem grundigt med henblik på at fastslå, om de enkelte elementer hænger godt sammen. Hvis det viser sig, at du fx mangler finansiering til at gennemføre dit projekt, må du genbesøge de felter, der kan generere indtægtskilder, med henblik på at afsøge nye muligheder. Eller du må genbesøge de felter, der omfatter produktionssiden, med henblik på at afsøge muligheder for at reducere omkostningsniveauet, fx via indgåelse af partnerskaber. Vær forberedt på, at du nok skal modellen igennem mindst et par gange, før den hænger tilstrækkeligt godt sammen.

Anvend udkommet af undersøgelsen til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt.

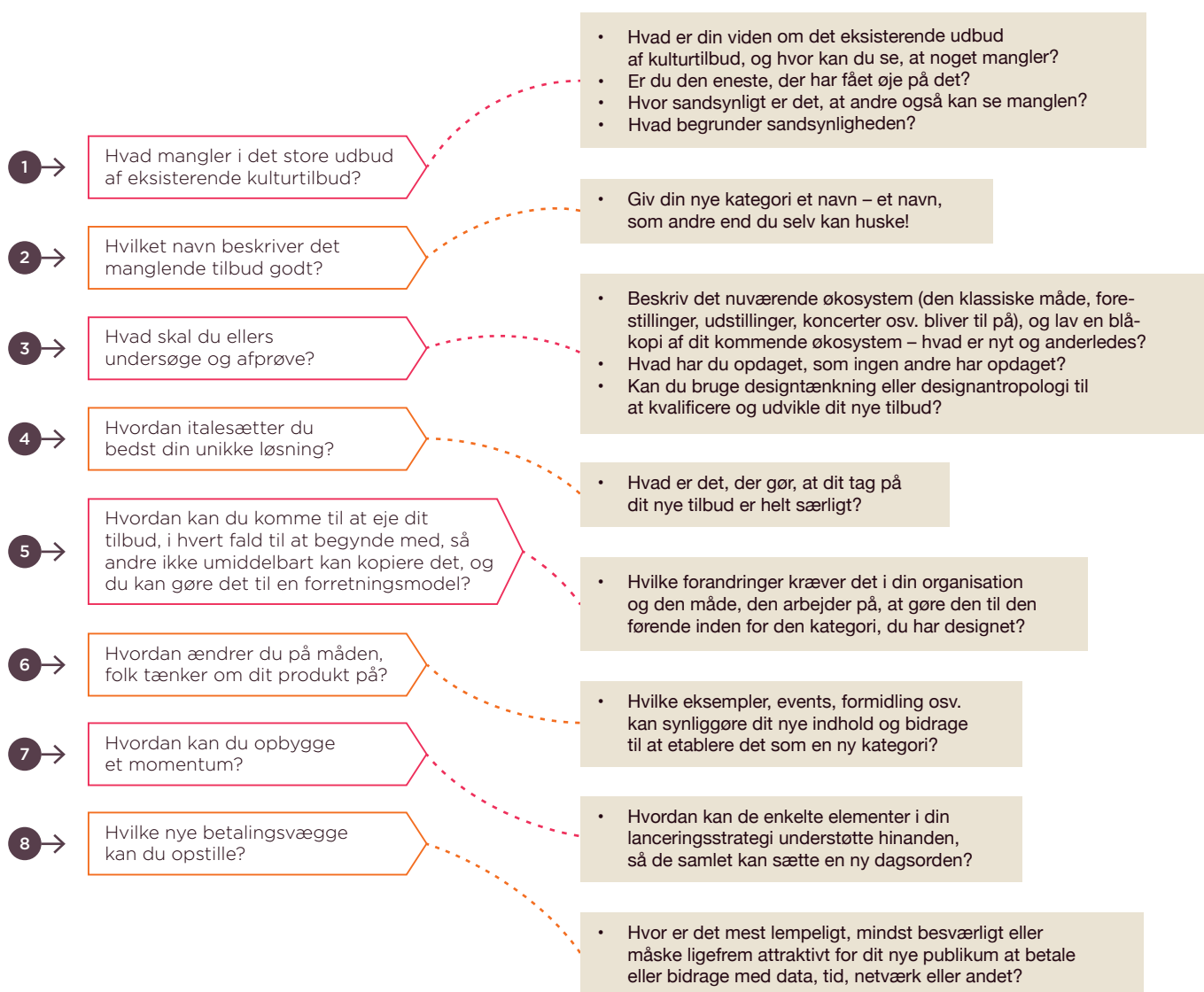




## Tredje opgave Kategoridesignmodellen Design – måske – en ny kategori

Dit arbejde med at designe nye kategorier handler om at kaste et nyt blik på de muligheder, din institution har eller relativt enkelt kan tilvejebringe. Som øvelse kan det undervejs i processen også af og til være interessant at prøve at tænke helt forfra: Hvilke nye kategorier ville du kunne designe, hvis du og dine kolleger sammen kunne tænke din institution helt forfra.

Måske kunne du stille spørgsmålet til nogle af de publikumsgrupper, der aldrig bruger din kulturinstitution, fx ved hjælp af spørgsmålstyperne i designantropologi? Vend tilbage til den praktiske virkelighed, og arbejd med spørgsmålene i modellen. Beskriv så en eller flere prototyper, som du kan teste ud i praksis, fx ved at benytte dig af design-tænkingsmodellen.

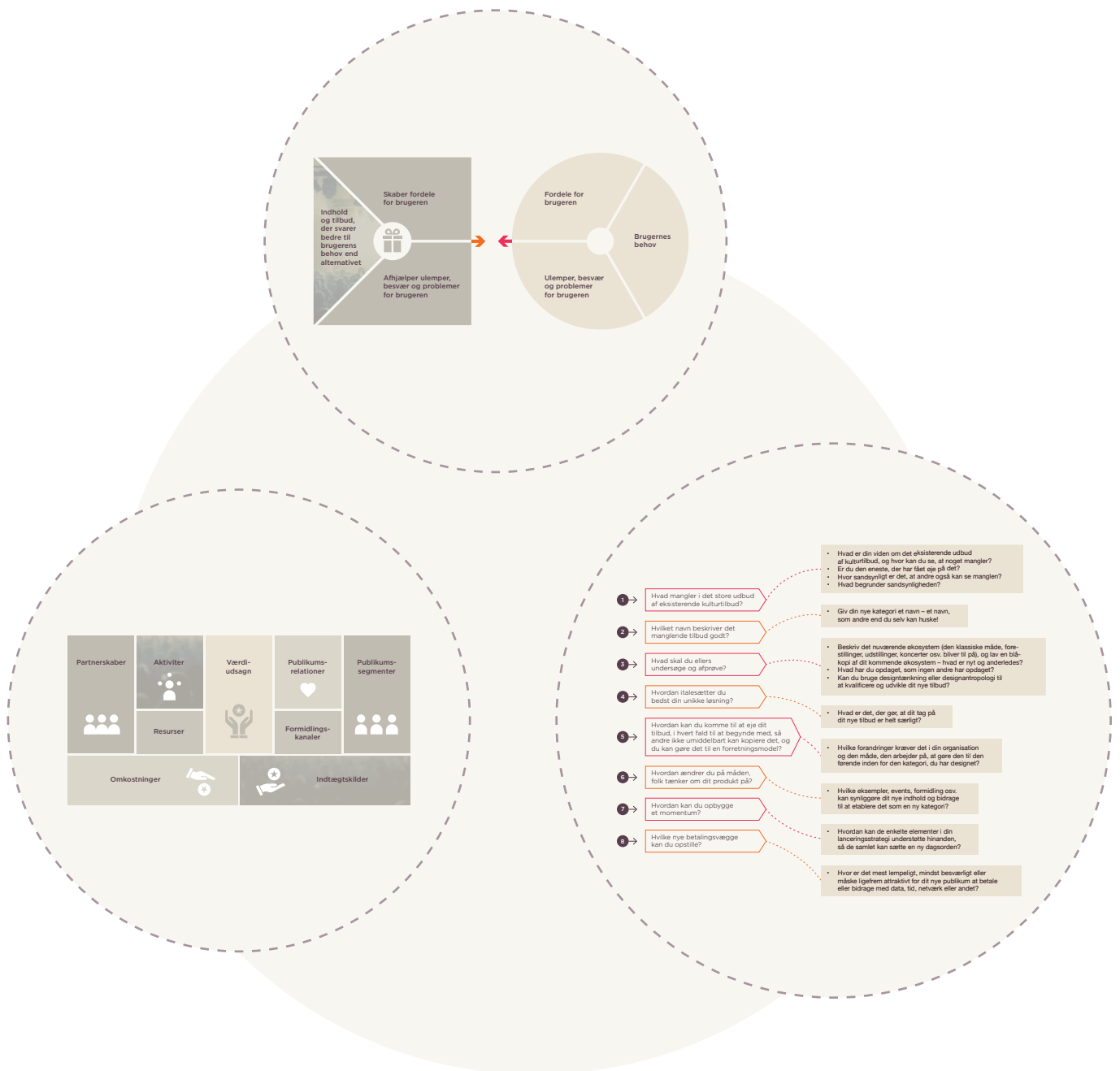


# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Lav en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine undersøgelsesformer har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt. Hvad kan du bruge i dit videre arbejde med dit publikumsudviklingsprojekt?

Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.





## Refleksions spørgsmål

- Hvad betyder det for din forståelse af publikumsudvikling, at du har arbejdet mere indgående med de forretningsmæssige aspekter?
- Hvad betyder det for dit arbejde med publikumsudvikling, at du har undersøgt dit projekt set fra dit potentielle publikums synsvinkel?
- Hvad betyder det for dit arbejde med publikumsudvikling at tænke i design af nye kategorier?
- Hvem kan du indbyde til et samarbejde om at gøre dit kulturtilbud set som en samlet pakke mere attraktivt?



---

## Litteratur

- Bille, T. & Honoré, S., 2022, Teatrenes værdi for publikum og ikke-publikum, i Holdgaard, Gram, N. & Ejgod Hansen, L. (red.), 2022, Teater og publikum. I en tid med data, viden og publikumsudvikling, Samfundslitteratur
- DiMaggio, P., 1982, Cultural entrepreneurship in the nineteenth-century Boston: the creation of an organizational base for high culture in America, Media, Culture and Society, vol. 4, s. 33-50
- Hansen, T., 1997, The Willingness-to-Pay for the Royal Theatre in Copenhagen as a Public Good, Journal of Cultural Economics, vol. 21, no. 1, s. 1-28
- **Marr, B., 2019 | The 9 Most Successful Business Models Of Today**, online 09/01 2023
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T., 2015, Value Proposition Design. How to create products and services customers want, Journal of Business Models, vol. 3, no. 1, s. 81-92
- Ramadan, A., Peterson, D., Lochhead, C. & Maney, K., 2016, Play Bigger: How Rebels and Innovators Create New Categories and Dominate Markets, Piatkus



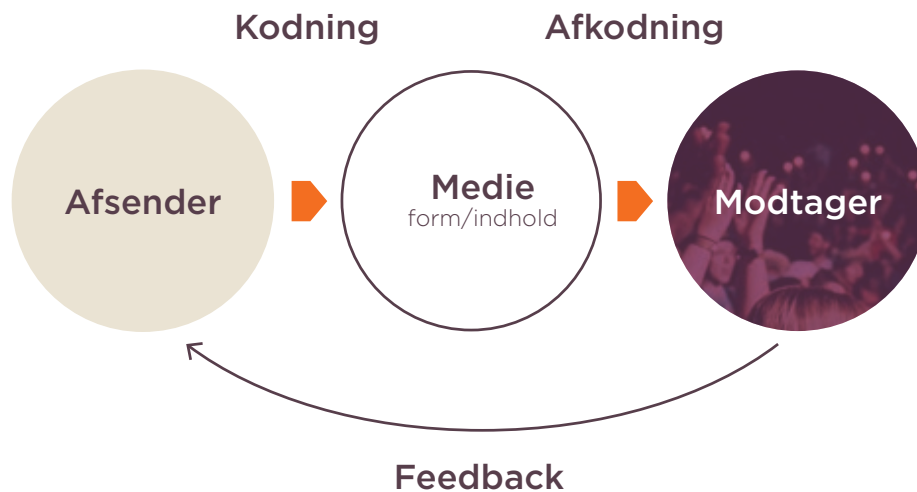
# Skab flere universer med din kommunikation

Undersøgelser viser, at andelen af danskere, der er modtagelige over for påvirkning fra reklamer og markedsføring er lav, og til gengæld er en stadig større andel ligefrem fjendtlig indstillet over for reklamer og markedsføring.

For dit arbejde med publikumsudvikling har det flere konsekvenser: For det første er sandsynligheden for, at du kan markedsføre og kommunikere dig til et større og bredere publikum, aftagende. For det andet er der en stigende risiko for, at klassisk markedsføring har den modsatte effekt, måske især på publikumsgrupper, der i forvejen ikke benytter din kulturinstitution. For det tredje er reklamer og markedsføring i bred forstand ramt af det opmærksomhedsøkonomiske vilkår på samme måde som kunstnerisk og kulturel indholdsproduktion: Udbuddet er meget større end efterspørgslen, så der er risiko for, at dine markedsføringstiltag ikke rammer nogens opmærksomhed. Det betyder samlet set, at du har brug for at undersøge og afprøve nye kommunikationsformer som supplement til den klassiske afsender->indhold->modtager-model med indkodning og afkodning undervejs i kommunikationsprocessen.

Centrale elementer i nye måder at forstå og arbejde med kommunikation på er identitetsopbygning og skabelse af universer, som forskellige identiteter kan forbinde sig til: Hvem udkommer dit publikum som ved at blive en del af din kommunikation, og hvilket univers tilbyder du dem? Og i forhold til dit arbejde med publikumsudvikling: Hvordan kan din kommunikation gøre det muligt for forskellige publikumsgrupper at udkomme som forskellige og mangfoldige, og hvordan kan du tilpasse og brande forskellige publikumsgrupper til at udkomme som forskellige og mangfoldige, og hvordan kan du tilpasse og brande forskellige universer, som de kan føle sig godt til rette i?





*Shannon, 1948*

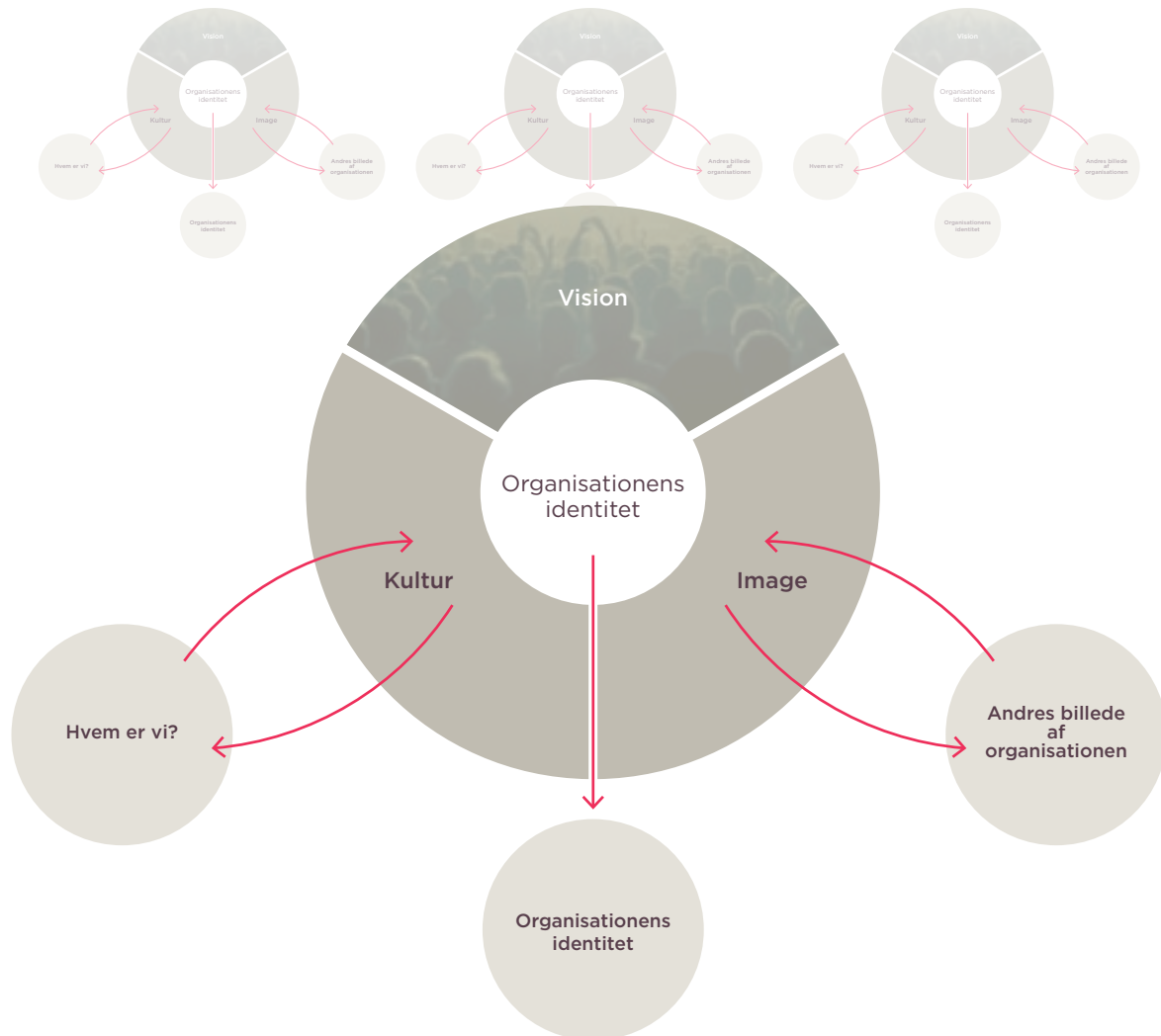
For de fleste kulturinstitutioner betyder det et skift i måden at forstå kommunikationsprocesserne på, fra at gøre kommunikationens indhold så entydigt som muligt til at gøre det forskelligt til forskellige publikumsgrupper.

Du kan se det som en bevægelse fra branding af dit indhold og din institution i ental til at brande begge dele i flertal, så det bliver muligt for forskellige publikumsgrupper at gå ind i forskellige universer, der tilbyder dem at udkomme som dem, de gerne vil. Branding af dit indhold og din institution i flertal kræver, at du tænker hele oplevelsesrejsen igennem set med forskellige segmenters øjne. Fra den første information over billetkøbet på nettet, selve oplevelsen, drinken i baren til efteroplevelsen og mulighederne for at dele den med andre ønsker og forventer forskellige segmenter universer, der retter sig særligt til dem, og som giver dem oplevelsen af, at din institution har blik for netop dem og deres særlige ønsker.

Da selve indholdet, fx forestillingen, udstillingen, koncerten osv., blot er en del af den samlede oplevelse, kan du gøre den til en del af forskellige universer, som du kan brande i forhold til de ønskede segmenter. Når du brander i flertal, er det afgørende, at konceptualiseringen af universet, selve den oplevelse, dit publikum møder på stedet, og den måde, din institution bliver set på udefra, hænger sammen. Hvis der er kløfter mellem de enkelte dele, mærker publikum med det samme, at universet ikke henvender sig netop til dem. Derfor må du tænke alle kommunikationens lag igennem fra ordvalg til den kultur og kontekst, det indgår i: For nogle segmenter er fx udtrykket 'tværæstetisk scenekunst' netop det, der får dem til at føle sig som kunstkere, mens det for andre bare er sort snak eller ligefrem en fornærmelse.

Du kan tænke over, hvem dit publikum bliver til gennem din kommunikation. For nogle segmenter er kulturoplevelsen en vigtig del af deres selvrealiseringsprojekt, der også gerne må bidrage til at ændre deres verdenssyn, mens det for andre handler om at blive bekræftet i, at de er gode nok, som de er, og at verden i grunden var bedre i gamle dage. I begge tilfælde må dine kommunikationstiltag tage højde for segmenternes særlige interesser både i forhold til den kommunikation, du udsender, og den kommunikation, dine publikumssegmenter sender tilbage til dig. For på samme måde som din institution kan have en ambition om at ændre publikum og deres livssyn, har dine forskellige publikumssegmenter også hver især ambitioner om at ændre din institution og det indhold, den præsenterer.

# Redskab 1 Brand i flertal



*Hatch & Schultz, 2008*

Brandingcirklen bruger du til at undersøge, om der er kløfter mellem de tre elementer, som tilsammen udgør din institutions identitet:

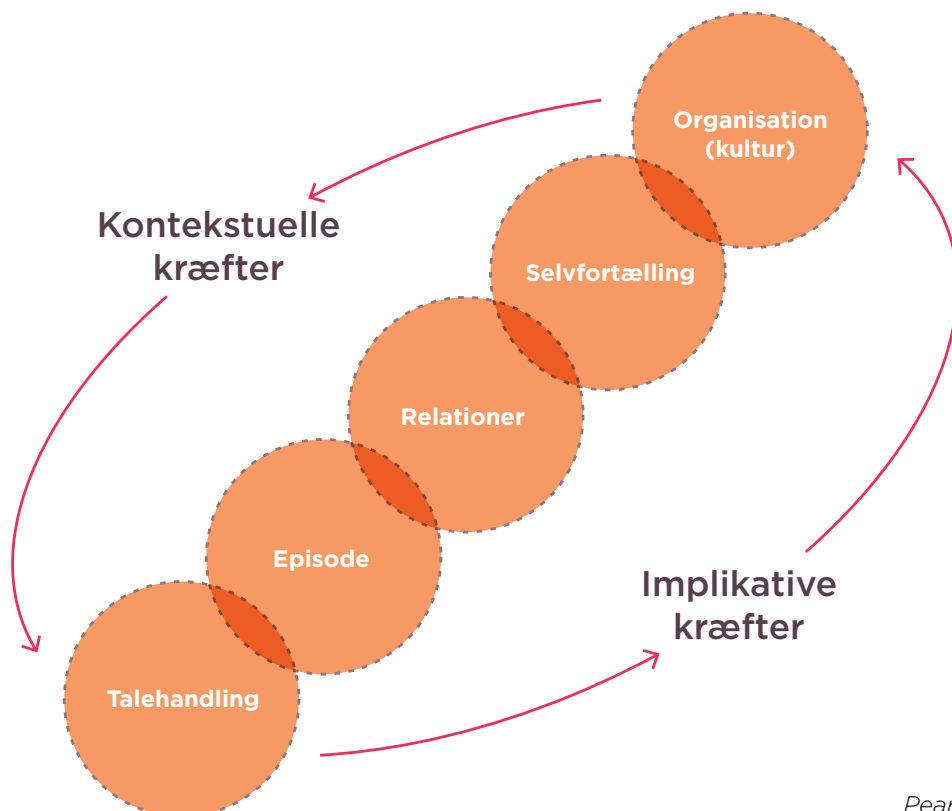
- **Din vision**, dvs. hvem vil vi gerne være? Hvad vil vi? Hvilket univers vil vi gerne skabe for publikum?
- **Din kultur**, dvs. hvem er vi? Hvilket univers møder publikum, når de kommer til vores institution?
- **Dit image**, dvs. hvilken oplevelse har vores publikum af os?

Jo tættere du kan få elementerne til at hænge sammen, desto bedre kan du skabe en samlet identitet for din institution, og desto nemmere bliver det for dig at skabe en sammenhængende oplevelsesrejse for dit publikum. Når du så skal i gang med at brande din institution i flertal, så dit indhold bliver relevant for flere forskellige segmenter, er opgaven at skabe flere forskellige universer, der hver især har sammenhængende vision, kultur og image, altså et sammenhængende univers.

Opgaven kræver ofte, at du involverer hele din institution i arbejdet. Det hjælper fx ikke, at du endelig lykkes med at få en ny publikumsgruppe ind på din institution, hvis dine kolleger så ikke er opmærksomme på, at de måske behøver hjælp til at finde ud af, hvor de skal hænge overtøjet, om man må tale højt sammen og tage billeder, og hvornår man skal klappe eller tie stille.

I et sammenhængende univers har du tænkt den samlede oplevelsesrejse igennem sammen med resten af din institution, og du øger dermed sandsynligheden for, at din nye publikumsgruppe får lyst at vende tilbage. Omvendt, hvis der er kløfter og din nye publikumsgruppe oplever, at deres forventninger bliver skuffet, eller deres fordomme bliver bekræftet, kommer de sandsynligvis aldrig tilbage igen, og dit arbejde er spildt.

## Redskab 2 Hvem bliver dit publikum af din kommunikation?



*Pearce, 2007*

Modellen beskriver din kommunikation gennem fem gensidigt afhængige kontekst-niveauer, der interagerer med hinanden:

- **Talehandling:** ord, billeder, emojis
- **Episode:** en situation, talehandlingen indgår i
- **Relationer:** relationen mellem din institution og dit publikum, som episoderne indgår i
- **Selvfortællinger:** dit publikums oplevelse af sig selv og deres identitet, som relationerne indgår i
- **Organisation:** en kultur eller kontekst, som de forskellige selvfortællinger indgår i og bidrager til.

Et enkelt ord, altså en talehandling, har således betydning på alle fem niveauer.

**Tag fx udtrykket/talehandlingen 'scenekunst',**

- der optræder i en situation, hvor fagudtryk er almindelige,
- der skaber en relation, hvor kendskab til fagudtryk er nødvendigt for at forstå budskabet,
- der skaber selvfortællinger og identiteter, hvor nogle oplever sig selv som kyndige og vidende, mens andre oplever sig selv som dumme og uvidende
- der skaber en kultur og kontekst, hvor nogle er erfarne kulturbrugere, mens andre er 'ikke-brugere'

De to pile angiver den påvirkning, som din kommunikation har igennem niveauerne (den implikative kraft), og den påvirkning, som kulturen og konteksten har på kommunikationen igennem niveauerne (den kontekstuelle kraft).

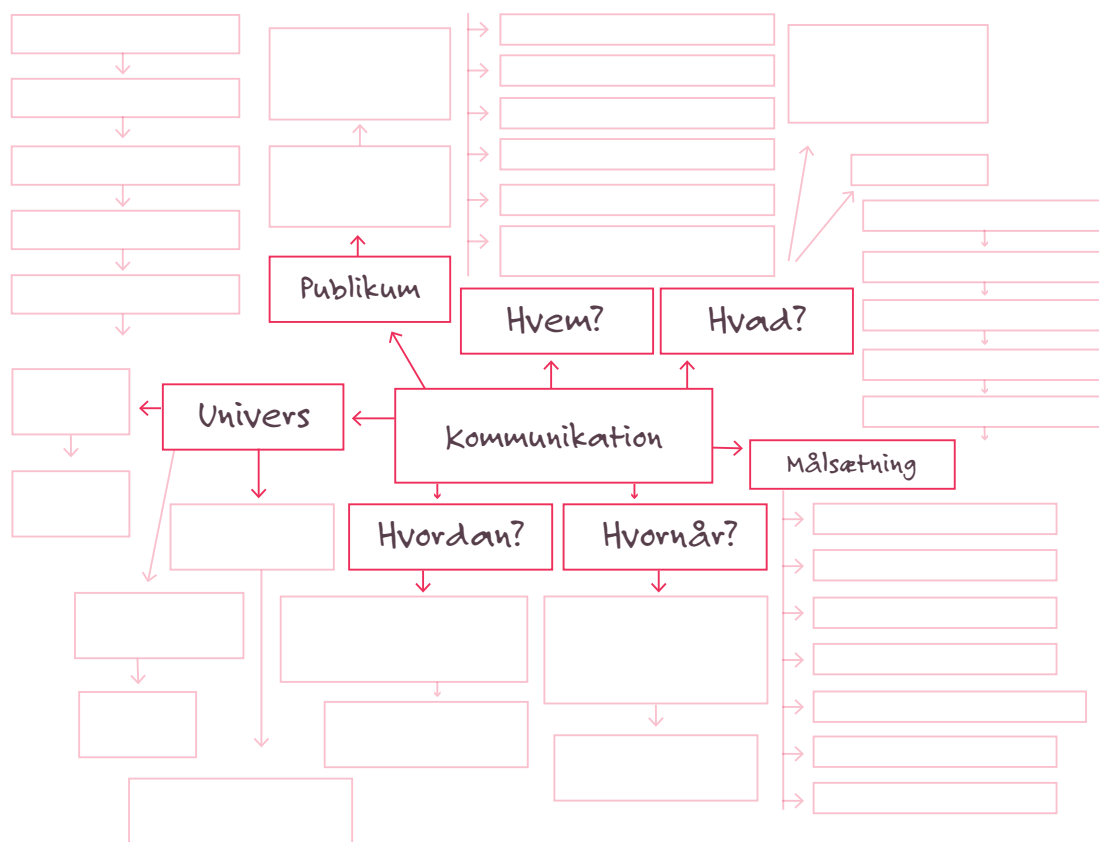
I dit arbejde med at forsøge at nå nye publikumsgrupper må du altså reflektere over, hvordan dit sprog bidrager til at skabe dit publikum, og hvordan du kan bruge dit sprog til at skabe nye publikumsgrupper, der kunne blive interesserede i at udkomme som dit nye publikum.



## Redskab 3 Lav kommunikationsplaner som mindmap

Lav et mindmap over dine kommunikationstiltag, så det bliver tydeligt for dig selv og for resten af din institution, at kommunikationen ikke er envejs, men interaktionel, dvs. at din institution og din nye publikumsgruppe påvirker hinanden gennem jeres kommunikation. Kortet kan se forskelligt ud, men det skal mindst indeholde:

- Hvem kommunikerer? Hvor kommunikeres der? Hvordan kommunikeres? Hvornår kommunikeres? Hvad er målsætningen med kommunikationen?
- Hvilket univers skal kommunikeres, og er der kløfter mellem vision, kultur og image, der skal overkommes som en del af kommunikationsprocessen? Hvordan?
- Hvordan udkommer dit publikum gennem din kommunikation, og hvordan udkommer din institution gennem publikums kommunikation?
- Hvilke særlige udfordringer i forhold til at bryde igennem opmærksomhedsmuren til dit publikum skal du være opmærksom på, og hvordan kan du overkomme udfordringerne?
- Hvis det involverer publikum (og det gør det jo ...), så involvér dem! Hvordan kan du involvere de publikumsgrupper, du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsarbejde, og hvordan kan du anvende deres indspark?
- Hvem kan du involvere i at kommunikere videre om dit indhold, også efter at det er forbi?





## Første opgave

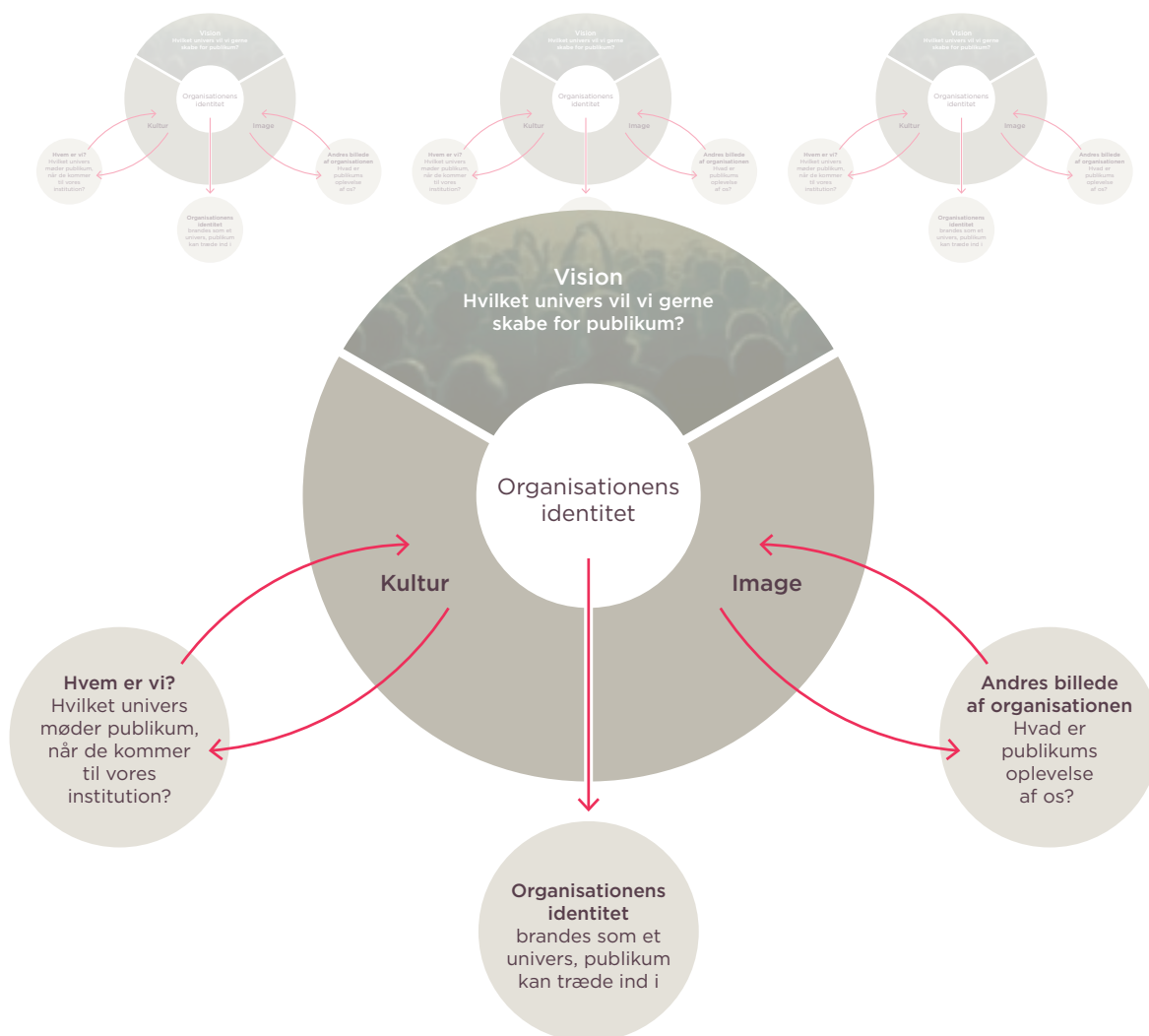
### Tænk dit brand i flertal

Begynd med at inddele de nye publikumsgrupper, du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsarbejde, i segmenter og personaer.

Tilføj så den viden, du opnåede gennem dine undersøgelser ved hjælp af designtænkning og designantropologi, så du kan få et mere præcist billede af, hvad der betyder noget for de publikumsgrupper, du gerne vil nå. Sæt så overskrifter på de enkelte universer, du vil skabe for at gøre det nemt for dem at blive en del af din institution.

Brug så brandcirklen til at tjekke igennem, om der er kløfter mellem, hvad du gerne vil, hvad publikum møder, og hvordan publikum oplever din institution, og læg en plan for, hvordan du vil overkomme dem. Læg gerne planen sammen med resten af din institution, så du er sikker på, at hele oplevelsesrejsen hænger godt sammen for dine nye publikumsgrupper.

Overvej til sidst, om der er noget ekstra, du kan gøre - hvad ville få dine nye publikumsgrupper til at føle sig som helt særligt udvalgte til at komme på netop din institution?



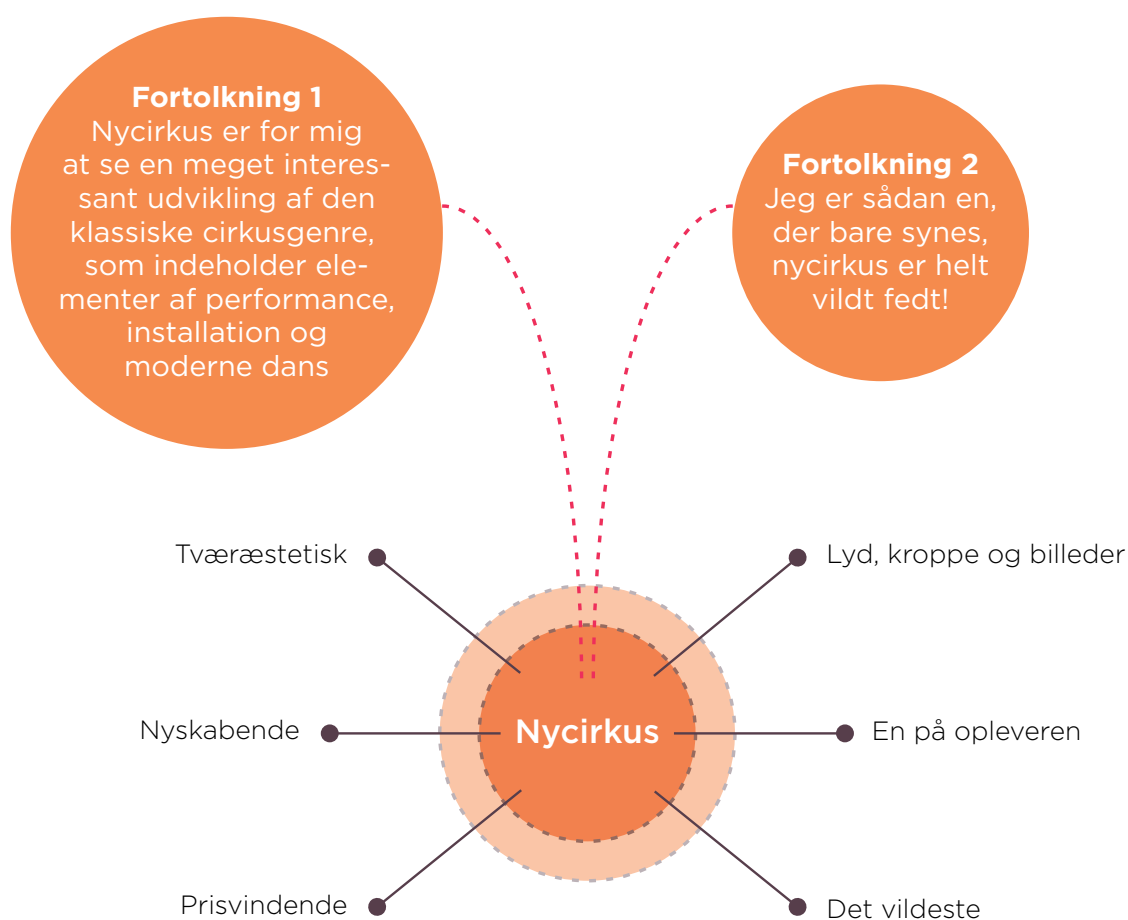


## Anden opgave Hvem bliver dit publikum gennem din kommunikation?

Udvælg de ord, der tilsammen udgør de centrale budskaber i din kommunikation, fx 8-10 forskellige ord og udtryk som 'nyskabende', 'totaloplevelse', 'ren underholdning', 'nycirkus', 'fusionsmusik' osv. Placér hvert af ordene i midten af kommunikationscirklen, og udfyld de næste niveauer.

- Hvilken kultur/kontekst taler dine centrale budskaber ind i?
- Hvilken kultur/kontekst taler dine centrale budskaber ud fra?

Lav så samme øvelse med fx et par repræsentanter for de publikumsgrupper, du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsprojekt. Hvordan fortolker de dine centrale budskaber, og hvordan kan du bruge deres indspark til at justere dit ordvalg, så det i højere grad imødekommer deres ønsker og forventninger? Kan du evt. bede dem tage billeder eller andet fra din forestilling/udstilling/koncert, så du kan få et indblik i, hvad de vil pege på som centrale budskaber?

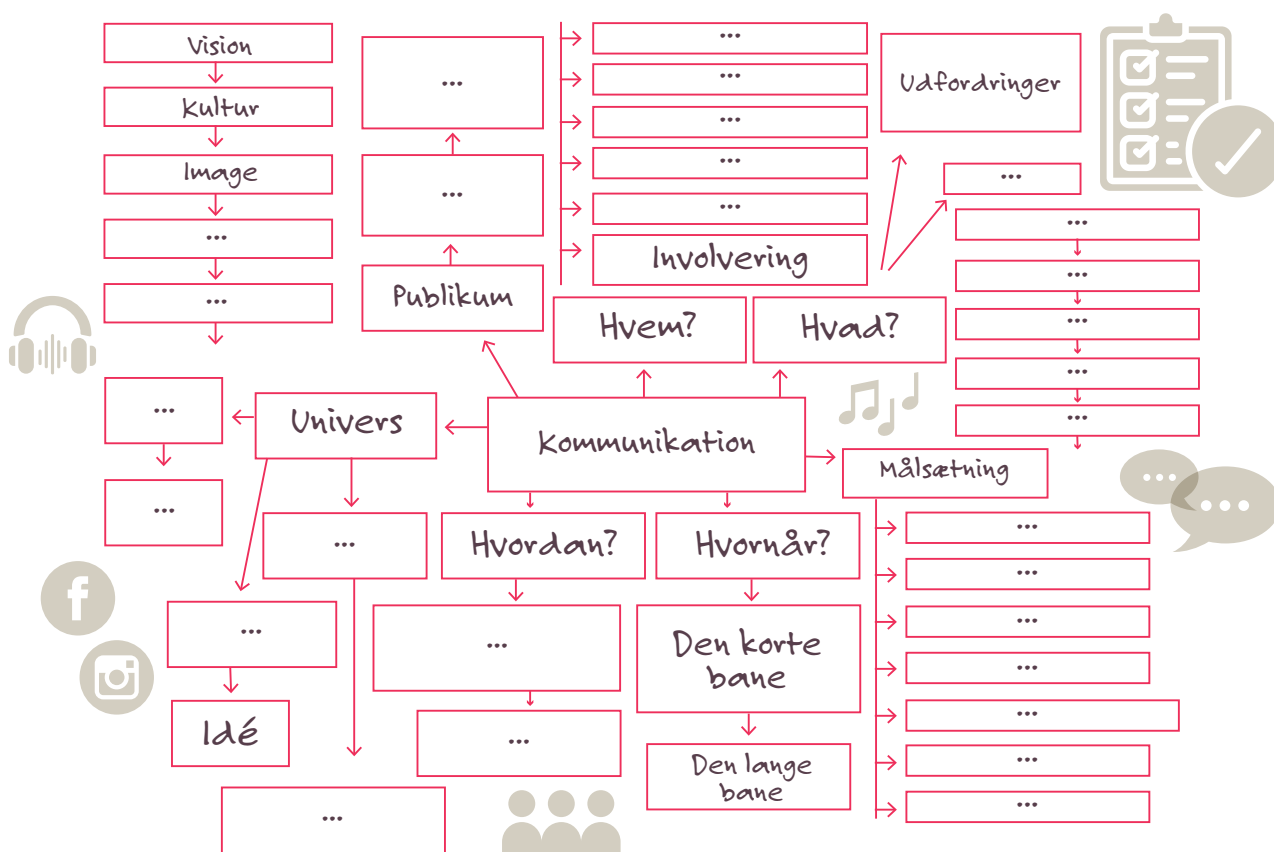




## Tredje opgave Lav din kommunikationsplan som mindmap

Lav et mindmap, der angiver dine forskellige kommunikationstiltag, og indtegn, hvordan de enkelte elementer er forbundet med hinanden. Udpeg så, hvor det især er vigtigt, at du har tid og øvrige resurser til at kvalificere din kommunikation gennem interaktion med de publikumsgrupper, som du gerne vil nå med dit publikumsudviklingsprojekt.

Regn med, at nogle af processerne kræver flere iterationer for at ramme plet. Involver så dine kolleger, også eventuelle frivillige, og andre, der har kontakt med dit publikum, i dine planer, og bed dem komme med bud på, hvordan de kan bidrage til at skabe de forskellige universer, du gerne vil tilbyde dine nye publikumsgrupper. Revider så dit mindmap, så det indeholder den samlede proces med alles indspark, og tilrettelæg kommunikationsarbejdet i overensstemmelse med det.



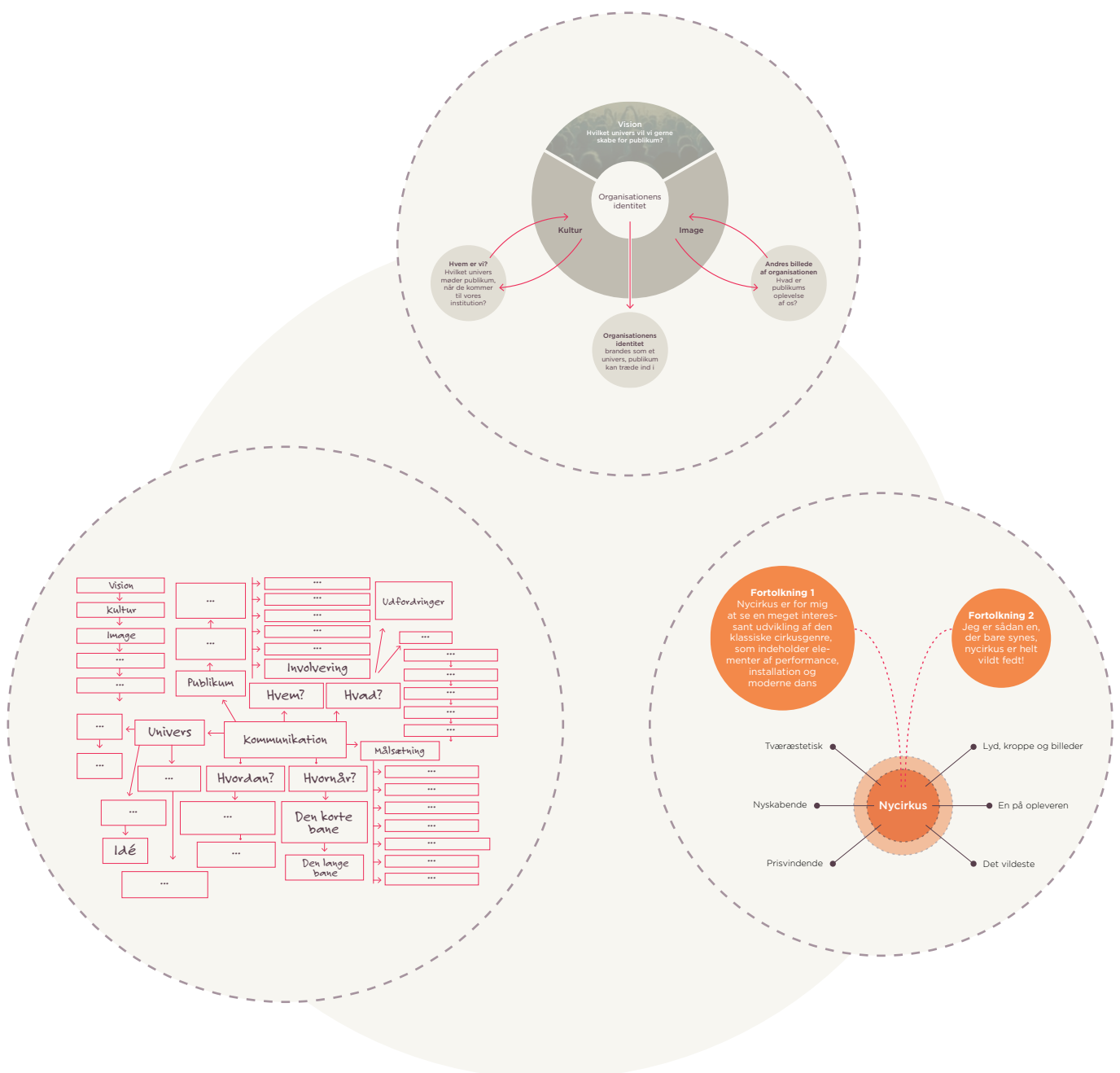


# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Lav en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine undersøgelser har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt. Hvad skal du især være opmærksom på ift din kommunikation? Hvad kræver det af dig og din institution at udkomme i flere forskellige universer, og hvad kan du gøre for yderligere at kvalificere de enkelte universer?

Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.





## Refleksions spørgsmål

- Hvad betyder det for dit arbejde at se din kommunikation som interaktionel, og hvordan kan du bruge det i dit arbejde med publikumsudvikling?
- Hvad betyder det for din institution at brande det samme indhold i flere forskellige universer, der henvender sig til at forskellige publikumsgrupper? Hvordan vil du gøre det?
- Hvordan kan du bruge kommunikation til at skabe nye universer, som nye publikumsgrupper kan følge sig velkomne i?



## Litteratur

- Andjelic, A., 2020, The Business of Aspiration. How Social, Cultural, and Environmental Capital Changes Brands, Routledge
- Hatch, M.J. & Schultz, M., 2008, Brug dit brand, Gyldendal Business
- Pearce, W. B., 2007, Kommunikation og skabelsen af sociale verdener, Dansk Psykologisk Forlag, Kbh.
- Rose, F., 2012, The Art of Immersion: How the Digital Generation Is Remaking Hollywood, Madison Avenue, and the Way We Tell Stories, W. W. Norton & Company, London & New York
- Shannon, C. E., 1948, A Mathematical Theory of Communication, Bell System Technical Journal, vol. 27, no. 3, s. 381 ff.



# Strategi og ledelses- mæssig forankring

I de fleste kulturinstitutioner handler publikumsudvikling også om organisations- og ledelsesudvikling. Kulturinstitutioner er produkter af den tid, de er blevet til i, og de har indrettet sig på at imødekomme de krav og forventninger, som gennem tiden er blevet stillet til dem. Beslutningen om at arbejde systematisk med at forsøge at nå nye publikumsgrupper kræver derfor både ledelsesmæssig forankring og opbakning. Den kræver også en strategi, som din institution kan se sig selv i og dermed bidrage til at udfolde i praksis, så du kan nå dine strategiske målsætninger i forhold til økonomi, antal og holdninger. Strategi kan dog antage mange forskellige former, og der er ikke enighed om, hvilke strategiske tilgange der fungerer bedst. Din institution og dens ledelse må derfor træffe et valg af strategisk tilgang, som den er parat til at holde fast i, også når arbejdet med publikumsudvikling møder modstand, både i din institution og udenfor. For det gør det! I forbindelse med at træffe valget kan din institution fx lægge vægt på følgende:

- Publikumsudvikling kræver ændring af rutiner, vaner, opfattelser og det, der i øvrigt udgør kulturen i din institution – derfor er topstyrede, centraliserede strategiske tilgange ekstra vanskelige at få til at fungere, mens involverende, distribuerede strategiske tilgange bedre understøtter arbejdet med publikumsudvikling.
- Publikumsudvikling kræver innovation, entreprenørskab og nysgerrighed – derfor er enstregede, ensrettende strategiske tilgange baseret på enkeltpersoners visioner ekstra vanskelige at få til at fungere, mens eksperimenterende, undersøgende og modige strategiske tilgange baseret på velfungerende perspektivnexus, dvs. mange forskellige kompetencer, synspunkter og kulturelle/sociale baggrunde, bedre understøtter arbejdet med publikumsudvikling.

- Publikumsudvikling kræver nye kompetencer, ny viden, konstant læring og et grundigt arbejde med meningsskabende processer – derfor er strategiske tilgange baseret på lineære sammenhænge, standardiserede strukturer og forsimplede 'taget-forgivet-heder' ekstra vanskelige at få til at fungere, mens strategiske tilgange baseret på ramme- og processtyring, fælles undersøgelser og lærende praksisfællesskaber bedre understøtter arbejdet med publikumsudvikling.

I første omgang handler det om, at du udarbejder en strategi for dit publikumsudviklingsarbejde. Du kan vælge en strategisk tilgang, der spiller godt sammen med ambitionen om at nå nye publikumsgrupper. Det kan også være, din institution har en ramme, du skal arbejde indenfor. Så er det din opgave at undersøge, hvilke tilpasninger der er nødvendige, for at din strategi for publikumsudvikling understøtter og spiller bedst muligt sammen med din institutions overordnede strategi, samtidig med at den understøtter arbejdet med publikumsudvikling. På den måde øger du og din institution sandsynligheden for, at arbejdet med publikumsudvikling leder frem til at nå de strategiske målsætninger i forhold til økonomi, antal og holdning.

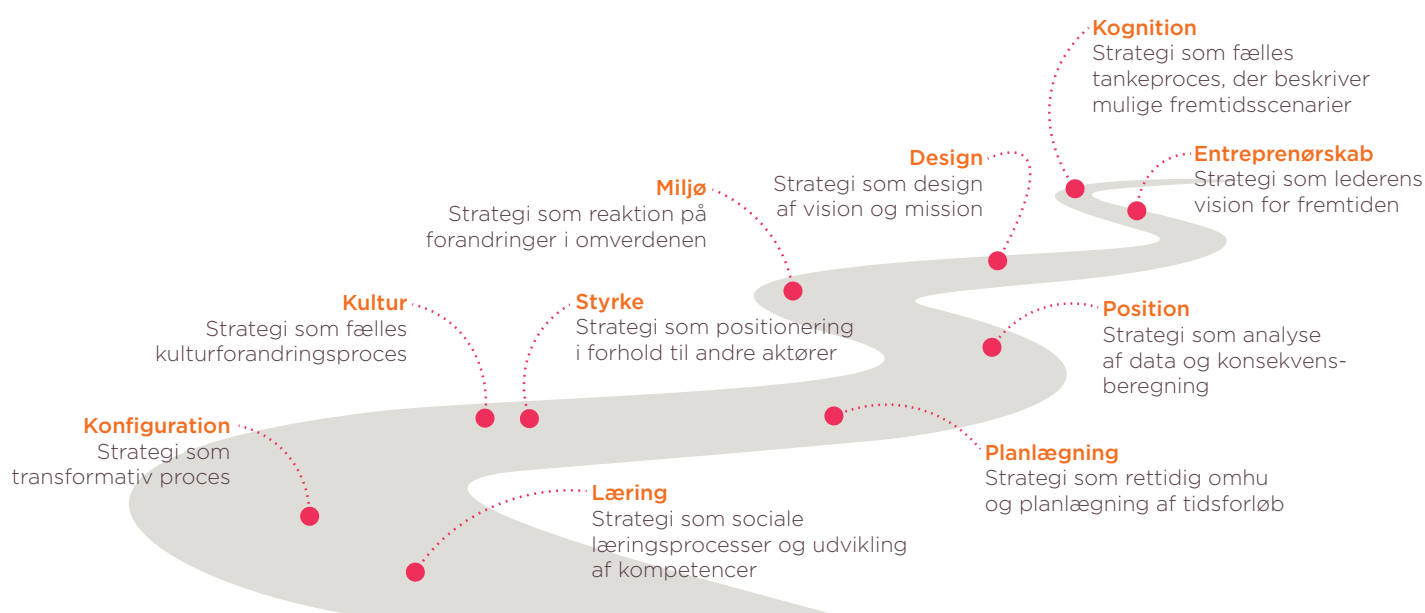
## Du kan styrke den strategiske betydning af dit arbejde ved at skabe dig et overblik over interessenterne i din institution.

Din institution er selvfølgelig ikke en ø med sit eget lukkede system: Mange forskellige interessenter har noget at skulle have sagt, og mange har indflydelse og noget på spil. Endnu flere giver deres mening til kende i diverse medier og bidrager dermed til opfattelsen af din institution, både i institutionen og udenfor. Du kan styrke den strategiske betydning af dit arbejde med publikumsudvikling ved at skabe dig et overblik over interessenterne i din institution, både de indlysende, dvs. fx støttegivere og bidragsydere, medier, publikum, medarbejdere og ledelse, politikere m.fl., men også dem, du måske ikke umiddelbart får øje på, fx dit nabolag, den ungegruppe, der mangler et sted at være, grupper med andre kulturelle og sociale baggrunde end dem, der plejer at bruge din institution. Når du har overblikket, kan du opdele dine interessenter efter, hvor vigtige de er for din institution, og hvor megen opmærksomhed de kræver. Dernæst kan du beslutte, at du vil gøre de grupper, som du forsøger at nå gennem dit publikumsudviklingsarbejde, til interessenter i din institution. Dermed får de strategisk betydning for din institution, og din institution får en strategisk interesse i at nå dem. Sådan kan du skabe et bredere engagement i dit arbejde med publikumsudvikling.

Blandt de særlige kendetegn ved kulturinstitutioner er deres ønske om at påvirke deres omverden og skabe nye erkendelser og forståelser af verden. Det er en arv, alle kulturinstitutioner har med sig fra den europæiske Oplysningstid, og det betyder, at kulturinstitutioner ikke ukritisk og ureflekteret kan omsætte alle interessentkrav og ønsker til nye strategiske prioriteringer. Omvendt har de fleste kulturinstitutioner også brug for at udvikle nye kompetencer og lægge vægt på nye hensyn, som ændrede samfunds- og markedsforhold i opmærksomhedsøkonomien og det kulturelle demokrati medfører. Begge dele tager tid, og derfor kan din institution have gavn af at arbejde med de strategiske aspekter af publikumsudvikling, ikke som en afsluttet proces, men som fortsatte samtaler, der hele tiden tager højde for ændrede vilkår og nye ønsker inden for og uden for institutionen.

# Redskab 1 Strategi for dit publikumsudviklingsarbejde: Hvad vil du ændre på og hvordan?

At vælge en strategisk tilgang til publikumsudvikling er som at bevæge sig ad en snoet stig i et foranderligt landskab: Det, du får øje på, afhænger af, hvor du retter blikket hen.



*Bearbejdet fra Mintzberg et al., 2008*

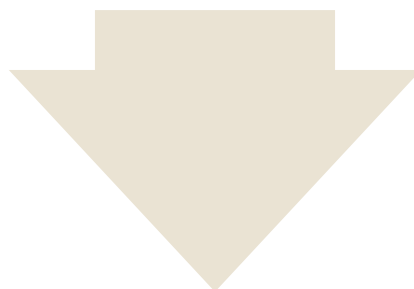
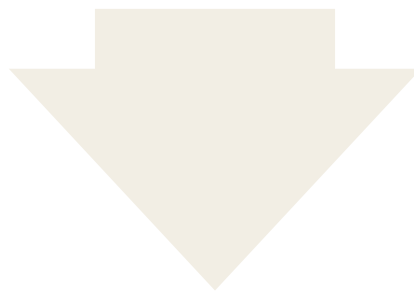
Strategi kan altså betyde meget forskelligt og have forskellige formål. Derfor er det vigtigt, at din institution træffer beslutning om, hvad formålet med strategien er, og hvilken strategisk tilgang publikumsudviklingsarbejdet skal følge. Hvis fx læring er den strategiske tilgang, betyder det noget andet end at opnå større markedsandel. For at komme i gang med strategiarbejdet kan du begynde med at overveje følgende: Skal din institutions strategi ...

- tage udgangspunkt i et problem i organisationen og/eller en udfordring i omverdenen?
- tage udgangspunkt i noget, der fungerer rigtigt godt i organisationen og/eller tilbyder en god mulighed i omverdenen?
- forudsætte et kompetenceløft i organisationen – noget organisationen skal blive bedre til, lægge mere vægt på, øve sig på, lære mere om, hyre nye kompetencer til?
- forudsætte en eller flere forandringer i organisationen – en tilpasning til omverdenen, ændrede vilkår, nye teknologiske muligheder?
- forholde sig til krav, mål, håb, drømme, ønsker, viljer?

- forholde sig til forudsigelser, beregninger, kvantitative og kvalitative data, vilkårlighed, tilfældighed og mennesker i almindelighed?

De fleste strategiske tilgange dur kun, hvis din institution følger den valgte tilgang nøje. Begynd derfor med at vælge, hvad der er vigtigst for din institution at arbejde med, og hvilke strategiske tilgange der bedst understøtter dette.

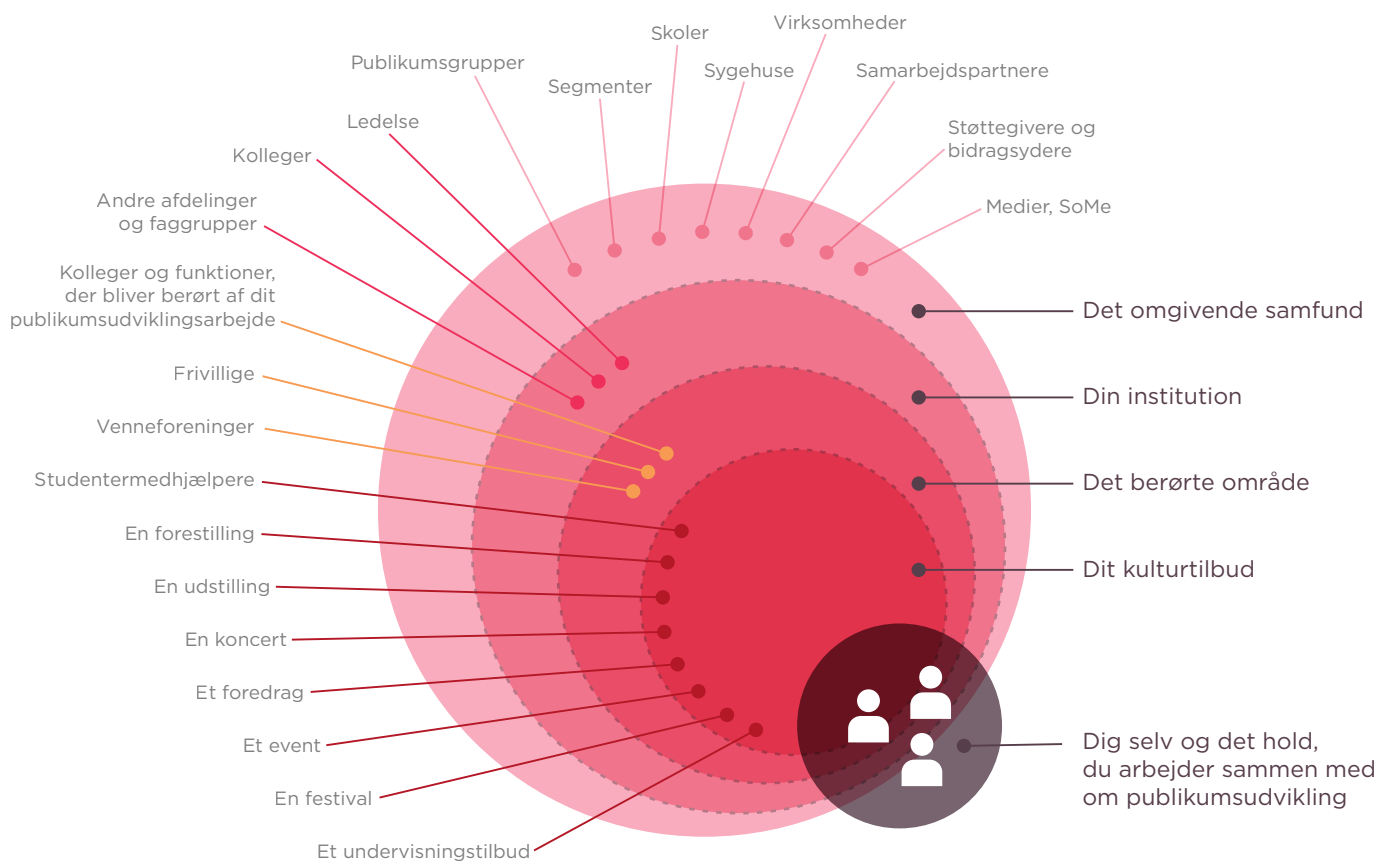
Overskrifterne på de forskellige strategiske tilgange, du møder ad den snoede vej, kan du se som udsigtsposter: Stands op og overvej, om det, du ser, er hensigtsmæssigt i forhold til dit publikumsprojekt og din institutions strategi for publikumsudvikling. Når du og din institution har valgt en strategisk tilgang, har du retningen på strategien.



## Redskab 2 Hvem er dine interessenter, og hvad betyder de for din institution?

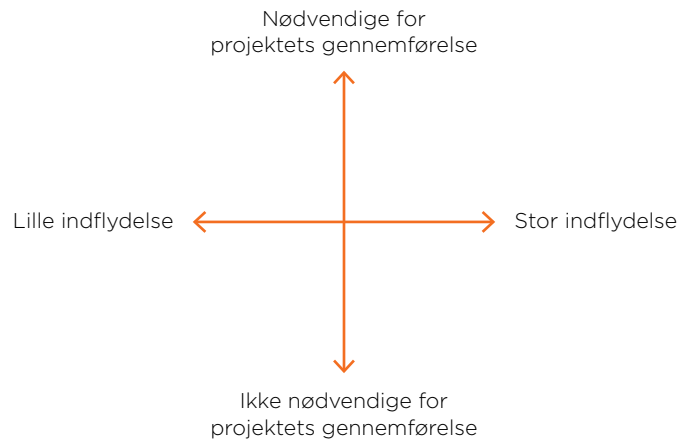
For at få et overblik over interessenterne i din institution og den relation, de har til din institution, kan du opdele dem i fem grupper:

- Dig selv og dit team
- Dit kulturtilbud, dvs. de aktører, fx kunstnere, musikere, forfattere osv., der udvikler og skaber det indhold, din institution tilbyder
- Det berørte område i din institution, som godt kan involvere flere afdelinger/medarbejdere
- Din institution
- Det omgivende samfund, dvs. en bred vifte af fx medier, samarbejdspartnere, konkurrenter, støtteordninger, kommuner, andre kulturinstitutioner, netværk osv.



Som figuren illustrerer, er nogle interessenter tættere på dig og dit publikumsudviklingsprojekt end andre. Overblikket over interessenterne i din institution kan du bruge til både af afgrænse og få nye idéer til, hvem du kan og skal involvere i dit publikumsudviklingsarbejde, hvordan du kan og skal involvere dem, og hvem der kan hjælpe dig med at nå dine målsætninger for dit publikumsudviklingsprojekt.

Giv hver af dine interessenter fra 1 til 5 point, først efter hvor nødvendige de er for projektets gennemførelse, og så efter hvor stor indflydelse de har på projektet. En støttegiver kan fx være helt afgørende for projektets gennemførelse, men score lavt på indflydelse. Omvendt kan en kommunikationskanal som fx Instagram være ligegyldig for selve projektets gennemførelse, men have enorm indflydelse på udkommet af projektet. Placér så dine interessenter i følgende diagram.

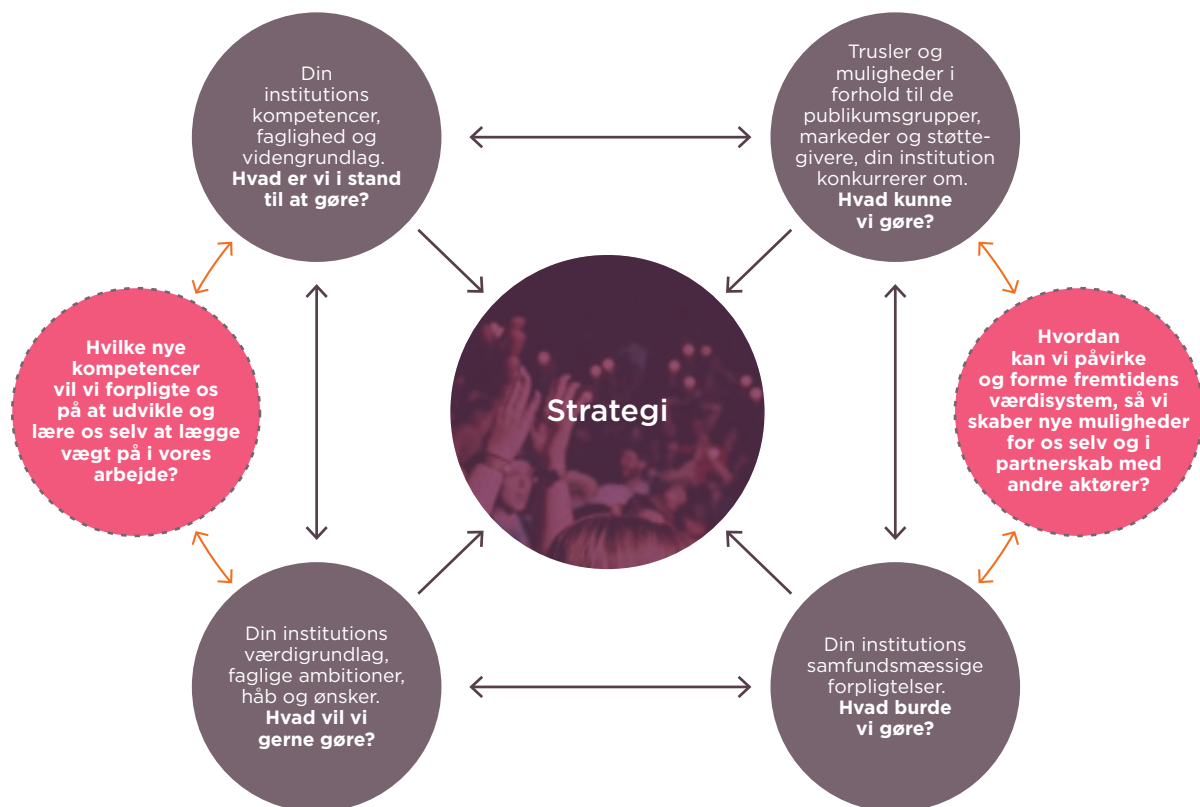


- Interessenter med stor indflydelse, der er nødvendige for projektets gennemførelse, skal du involvere i dit arbejde med publikumsudviklingsprojektet
- Interessenter med stor indflydelse, men som ikke er så nødvendige for projektets gennemførelse, skal du høre i dit arbejde med publikumsudviklingsprojektet
- Interessenter, der er meget nødvendige for projektets gennemførelse, men som ikke har så stor indflydelse på det, skal du informere grundigt i dit arbejde med publikumsudviklingsprojektet
- Interessenter, der ikke er så nødvendige for projektets gennemførelse, og som heller ikke har nogen stor indflydelse på det, skal du orientere om dit arbejde med publikumsudviklingsprojektet.

Nu har du et overblik over interessenterne i dit publikumsudviklingsarbejde og i din institution som sådan. Læg så en plan for, hvordan du vil henholdsvis involvere, høre, informere og orientere de forskellige grupper. Brug scoren fra 1-5 af de enkelte interessenter til at prioritere dit resurseforbrug og din opmærksomhed.



## Redskab 3 Strategiske samtaler



Bearbejdet fra Liedtka & Rosenblum, 1996

Strategiske samtaler er et strategiudviklingsredskab, der sammenfatter mange af de hensyn, både i din institution og udenfor, som er relevante for publikumsudvikling. Samtidig har strategiske samtaler til formål at involvere og skabe ejerskab til de strategiske ambitioner, og derfor er de velegnede i forhold til at arbejde med strategi for publikumsudvikling. Du kan bruge de seks spørgsmål i figuren til at igangsætte samtalerne og vende tilbage til dem løbende, så strategiudviklingsarbejdet får karakter af løbende samtaler mere end af en afsluttet proces.

Den strategiske udviklingsmodel kan bruges, uanset om strategien alene skal udvikles af dig selv og måske nogle få andre og kun gælde for dit publikumsudviklingsarbejde, eller om den skal omfatte hele din institution og dens arbejde. For hvert af de seks spørgsmål noterer du omhyggeligt, hvad du og de øvrige involverede kommer frem til i samtalerne. Spørgsmålene 'Hvad er vi i stand til at gøre', 'Hvad vil vi gerne gøre', 'Hvad kunne vi gøre' og 'Hvad burde vi gøre?' har et undersøgende og afklarende sigte, så du har et godt grundlag for at gå videre. De næste to spørgsmål - 'Hvilke nye kompetencer vil vi forpligte os på at udvikle og lære os selv at lægge vægt på i vores arbejde', og 'Hvordan kan vi påvirke og forme fremtidens værdisystem, så vi skaber nye muligheder for os selv og i partnerskab med andre aktører?' - handler om fremtiden, først i forhold til de kompetencer, du og dine kolleger har brug for at udvikle for at understøtte arbejdet med publikumsudvikling. Og så i forhold til hvordan du og dine kolleger kan bidrage til at påvirke omverdenen og skabe nye muligheder for publikumsudvikling, eventuelt også i samarbejde med andre partnere. Opstil så målsætninger for hvert af de to fremtidsspørgsmål, og læg en plan for, hvordan du vil følge op på målsætningerne.

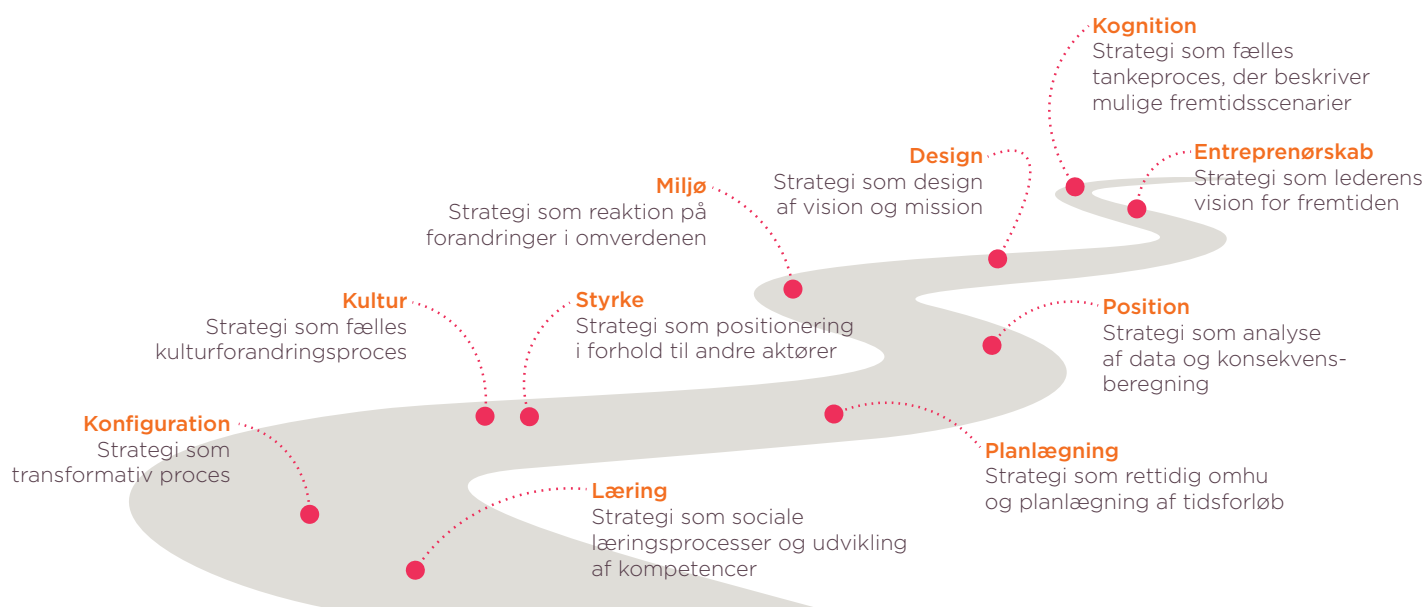


## Første opgave Vælg en tilgang til at udvikle strategi for publikumsudvikling

Begynd med at skaffe dig et overblik over din institutions strategiske målsætninger i forhold til publikumsudvikling og de rammer, dit arbejde skal holde sig indenfor.

Undersøg om der er andre forhold, du skal tage hensyn til og være opmærksom på. Vælg så en strategisk tilgang, der spiller godt sammen med de ambitioner, du har for publikumsudvikling. Sammenfat dit materiale i nogle letforståelige overskrifter, som du kan kommunikere videre i din institution, og sørg for, at du har den nødvendige ledelsesopbakning til den strategiske proces, du gerne vil sætte i gang.

Hvis din institution ikke tidligere har udarbejdet en strategi for publikumsudvikling, kan du fx begynde med at udarbejde nogle strategiske pejlemærker, som med tiden kan udvikles til en strategi for din institutions arbejde med publikumsudvikling.





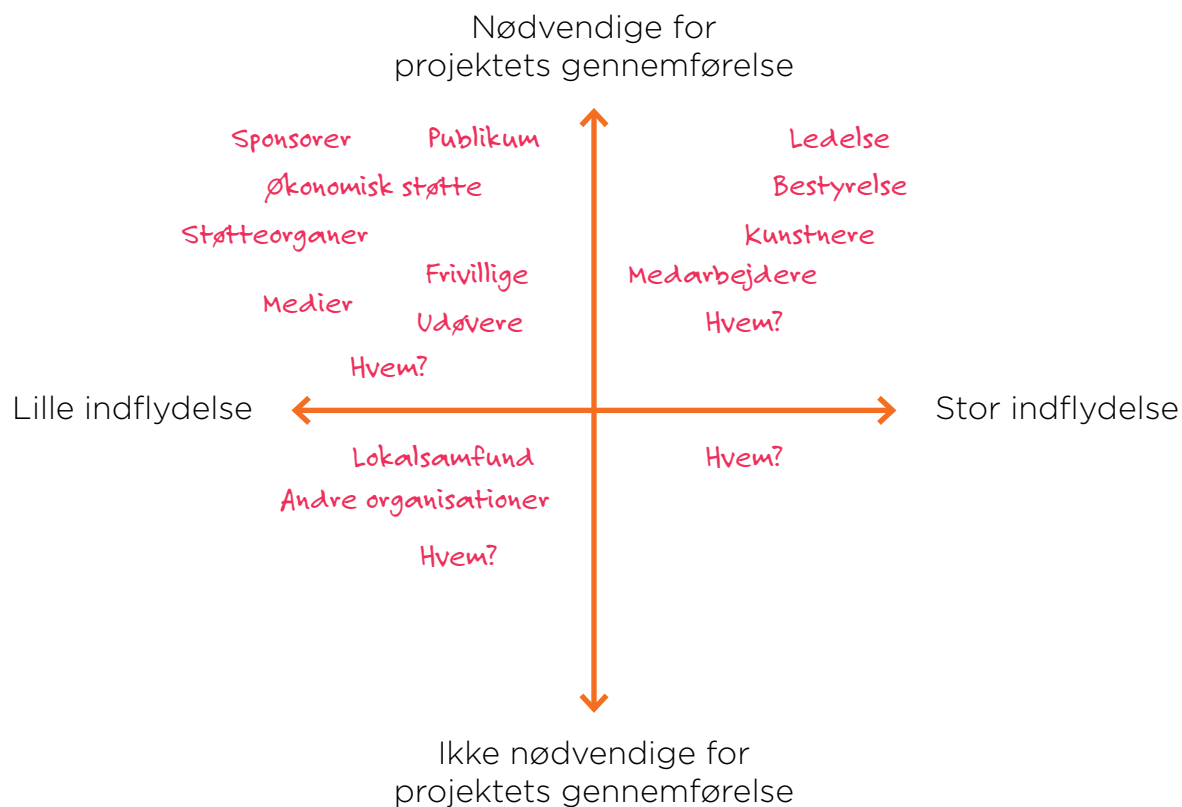
## Anden opgave

### Lav en interessentanalyse

Begynd med at lave en oversigt over alle de interessenter, du kan komme i tanker om – inviter gerne fx dine kolleger til at bidrage. Indplacér dem så på de fem niveauer i interessentcirklerne:

- Det omgivende samfund
- Din institution
- De berørte områder
- Dit kulturtilbud
- Dig selv og dit hold.

Scor hver af interessenterne, først i forhold til hvor nødvendige de er for projektets gennemførelse med 1-5 point, og så hvor stor indflydelse de har på projektet også med 1-5 point. Placér interessenterne i interessentdiagrammet i forhold til deres score, så du får et overblik over, hvem du skal henholdsvis involvere, høre, informere og orientere. Læg så en plan for, hvordan du vil gøre det. Overvej, hvilke eksisterende og eventuelle nye interessenter der kan have en interesse i dit publikumsudviklingsprojekt, og om der er noget særligt, du skal være opmærksom på i den henseende.





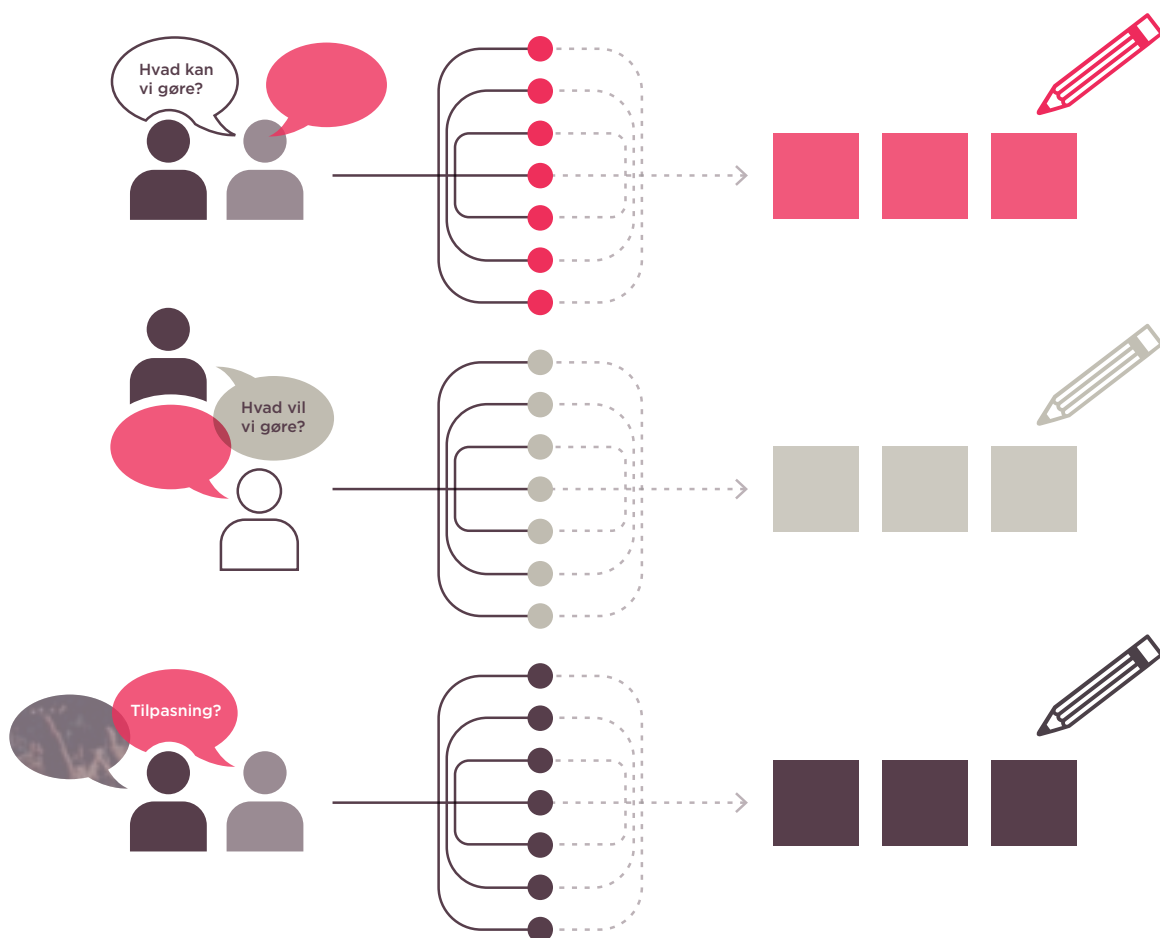
## Tredje opgave

### Samtal strategisk om publikumsudvikling

Strategiske samtaler kan fungere på alle niveauer i din institution, så begynd dér, hvor det er muligt, måske bare med dig selv og dit eget publikumsudviklingsarbejde eller som et interview med din institutions ledelse. De strategiske samtaler kan altid fortsætte i større sammenhænge og involvere endnu flere, både i din institution og udenfor. Begynd med at genbesøge de strategiske målsætninger for økonomi, holdning og antal, som du har udarbejdet i Kapitel 3. Arbejd så med spørgsmålene et ad gangen, og lad de strategiske målsætninger for økonomi, holdning og antal indgå i samtalerne:

- Hvor godt hænger målsætningerne for dit publikumsudviklingsprojekt sammen med det, du kommer frem til ved hjælp af de strategiske samtaler? Skal noget tilpasses?
- Hvordan bidrager dit publikumsudviklingsprojekt til de strategiske samtaler?

Notér omhyggeligt alle vigtige bidrag undervejs i samtalen. Skriv bidragene sammen under hvert af spørgsmålene, og sørg for, at alle deltagere i de strategiske samtaler oplever at være blevet hørt i den endelige sammenfatning af indsparkene. Sammenfatningen fungerer som din strategi for publikumsudvikling, så genbesøg den med jævne mellemrum, så du selv og de øvrige deltagere kan holde øje med, om arbejdet bevæger sig i den ønskede retning.

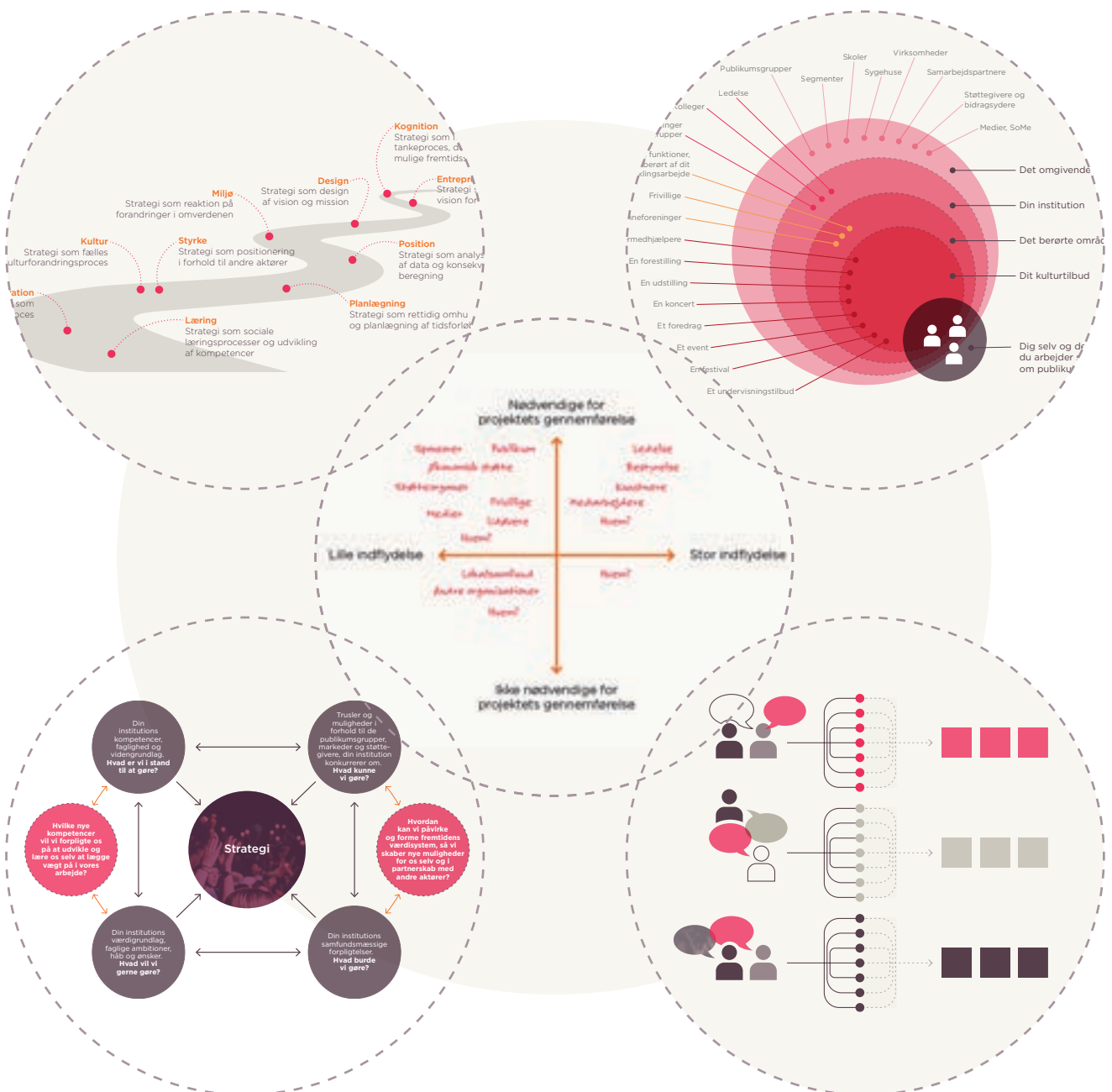


# Fjerde opgave

## Samlet præsentation

Lav så en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine forskellige undersøgelsesformer har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt. Hvad er overskriften på din strategiske tilgang til dit publikumsudviklingsprojekt, og hvordan kan du nemt kommunikere det?

Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.





## Refleksions spørgsmål

- Hvor i din institution oplever du det største behov for involvering i publikumsudvikling, og hvordan kan dit arbejde med strategiske samtaler bidrage til at øge graden af involvering?
- Hvilke nye interessenter har du fået øje på, og hvordan kan du anvende dem i dit videre arbejde med publikumsudvikling?
- Hvem vil du invitere til en omgang strategiske samtaler?



## Litteratur

- Liedtka, J.M. & Rosenblum, J.W., 1996, Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change, California Management Review, vol. 39, no. 1, s. 141-157
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J., 2008, Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, 2. udg., FT Prentice Hall



# Implementering, evaluering, justeringer og det fremtidige arbejde

Nu har du arbejdet med alle de væsentligste aspekter af publikumsudvikling. Undervejs har de nye perspektiver, du er blevet introduceret for, forhåbentlig givet dig nye indsigter i, hvordan arbejdet med publikumsudvikling i din institution skal forme sig i fremtiden. Ikke mindst er det blevet tydeligt, at systematisk, databaseret og metodisk sammenhængende arbejde med publikumsudvikling kræver resurser. De resurser er ikke nødvendigvis tilgængelige, og derfor skal de for de fleste institutioners vedkommende flyttes fra andre områder, især den mere traditionelle del af markedsføringsarbejdet. Det kræver grundige overvejelser og omprioriteringer, som både du selv og din institution skal kunne forholde sig til, inden du sætter publikumsudviklingsprojektet i gang. Derfor er det nødvendigt med en grundigt gennemarbejdet produktionsplan.

Du kan også have gavn af en oversigt over de nødvendige aftaler, både i din institution og udenfor, som du skal overholde, og en oversigt over fx politiske, økonomiske, miljømæssige, sociale og andre hensyn, som du skal være opmærksom på. Jo mere involverende du vælger at gøre dit arbejde med publikumsudvikling, desto længere tid skal du afsætte til de involverende faser, og vær forberedt på, at indspark fra dem, du vælger at involvere, kan få stor indflydelse på dit endelige publikumsudviklingsprojekt og dermed også på din produktionsplan. Sørg for at have en plan for, hvordan du vil håndtere den slags udfordringer, og gør de berørte parter opmærksomme på din plan i god tid, så de kan forberede sig på de nødvendige ændringer. Når dette er på plads, kan du iværksætte dit publikumsudviklingsprojekt.

## **Evalueringen af dit publikumsudviklingsprojekt har flere formål:**

- For det første skal det evalueres i forhold til de tre overordnede målsætninger for publikumsudvikling: økonomi, holdning og antal. I hvilket omfang indfrieede projektet målsætningerne?
- For det andet skal det evalueres i forhold til de medgående resurser i form af tid, økonomi osv. I hvilket omfang overholdt projektet de afsatte rammer?
- For det tredje skal det evalueres i forhold til processen. I hvilket omfang fulgte projektet det procesdesign, du havde planlagt, og hvordan forløb processen?
- For det fjerde skal projektet evalueres i forhold til udkommet. I hvilket omfang levede projektet op til de kunstneriske, kulturelle, sociale, politiske, mediemæssige og andre forventninger, som du og din institution havde til projektet?
- For det femte skal projektet evalueres, i forhold til hvad du og din institution lærte. I hvilket omfang bidrog projektet med ny læring og viden?

Det kan ændre blikket på publikumsudvikling fra at være et omkostningskrævende onde til at være dét, der giver din institution samfunds- og civilisationsunderstøttende betydning.

Med en grundig evaluering af dit publikumsudviklingsprojekt har du et godt afsæt for at fortsætte arbejdet med publikumsudvikling. På en større klinge kan du også se din institutions arbejde med publikumsudvikling som et led i en større samfundsmæssig og kulturel ambition om at gøre kunst, kultur og æstetisk indhold i det hele taget tilgængeligt for et større og mere mangfoldigt udsnit af befolkningen. Det kan du se som en bevægelse i retning af, at kulturel udvikling handler om at tage vare på flere menneskers kulturelle behov, ønsker, drømme og forventninger. Det kan ændre blikket på publikumsudvikling fra at være et nødvendigt omkostningskrævende onde, der især handler om at sælge flere billetter, til at gengive din institution dens centrale betydning som samfunds- og civilisationsunderstøttende – funktioner, som alle kulturinstitutioner historisk er blevet til på baggrund af. Det ændrer også de tre dimensioner for publikumsudvikling, økonomi, antal og holdning, fra alene at være en teknisk opgørelsesmetode til at være måleparametre for, om og i hvilket omfang din institution bidrager til kulturel udvikling i betydningen at tage vare på menneskers kulturelle behov, ønsker, drømme og forventninger.

Arbejdet med kulturel udvikling kræver involvering af alle din institutions interessenter, ikke blot dem, den plejer at opfatte som sine interessenter, men også dem, der kunne tænke sig at benytte sig af den, hvis den i højere grad kunne imødekomme deres kulturelle behov, ønsker, drømme og forventninger.

Med et velgennemført og lærerigt publikumsudviklingsprojekt har du et godt afsæt for at komme i gang med samtalen om, hvordan din institution i højere grad kan bidrage til kulturel udvikling.



## Redskab 1 Produktionsplan for gennemførelse

Inden du iværksætter dit projekt, har du brug for at udarbejde en nøje gennemtænkt produktionsplan for projektets gennemførelse. Måske har din institution allerede en skabelon for produktionsplaner, som du kan anvende. I så fald kan du nøjes med at tjekke, at den indeholder følgende elementer. Hvis ikke, kan du bruge denne skabelon.

- Tidslinje opdelt i faser, fx ift den procesgang, du har valgt
- Opgaver
- Mål og delmål i forhold til projektets gennemførelse
- Ansvarsområder
- Ansvarlige medarbejdere/frivillige/partnere
- Budget
- Forventet tidsforbrug, fx opgavernes omfang i timer/dage/uger
- Behov, fx lokaler, teknik
- Krav, aftaler og hensyn.

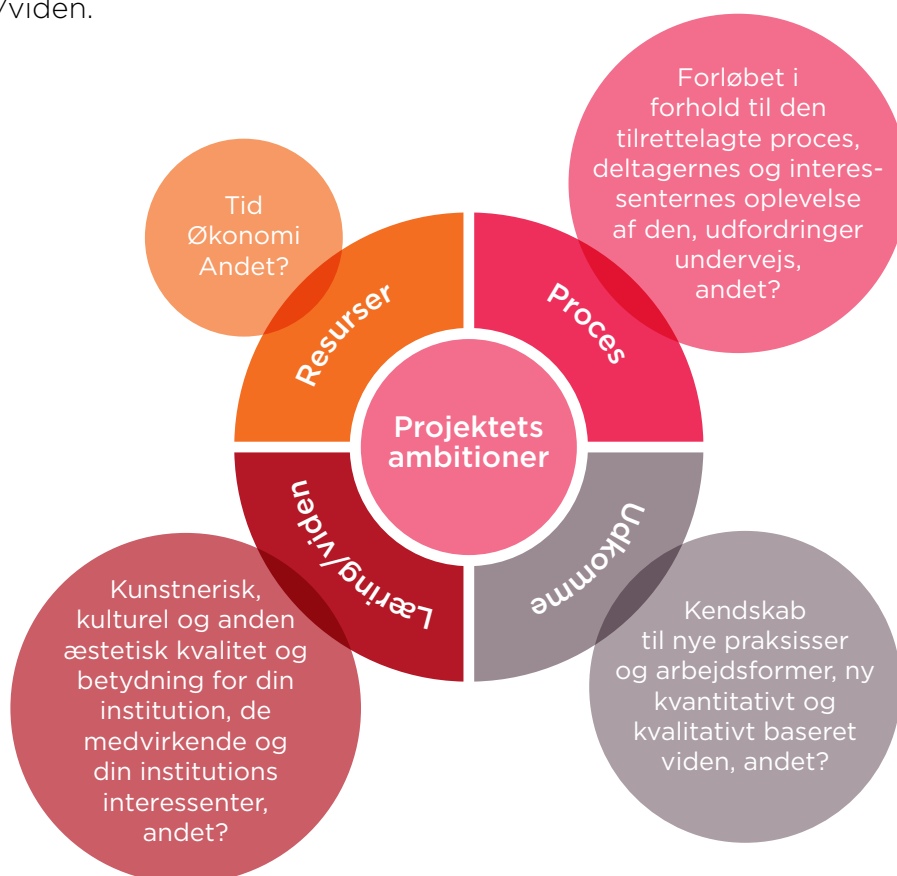
Når du har fået erfaring med at arbejde med de ti faser af publikumsudvikling, som du nu har været igennem, vil det måske være nemmere at udarbejde en produktionsplan for projektets gennemførelse tidligere i processen. Det afgørende er, at du har en produktionsplan, der er godkendt af alle de involverede parter, inden du implementerer dit projekt.

<b>Produktionsplan</b>					
Fase					
Opgaver					
Mål og delmål ift projektets gennemførelse					
Ansvarsområder					
Ansvarlige medarbejdere/frivillige/partnere					
Budget					
Forventet tidsforbrug					
Behov					
Krav, aftaler og hensyn					

## Redskab 2 Evaluér dit publikumsudviklingsprojekt

Dit publikumsudviklingsprojekt skal først og fremmest evalueres, i forhold til om og i hvilket omfang det bidrog til at indfri de overordnede målsætninger i forhold til økonomi, antal og holdninger. Så skal det evalueres i forhold til de fire aspekter:

- Resurser
- Proces
- Udkomme
- Læring/viden.



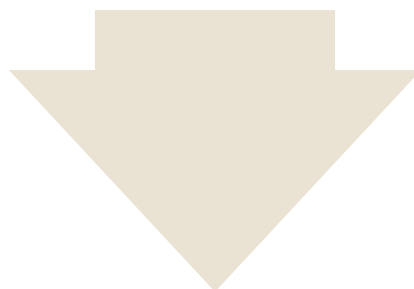
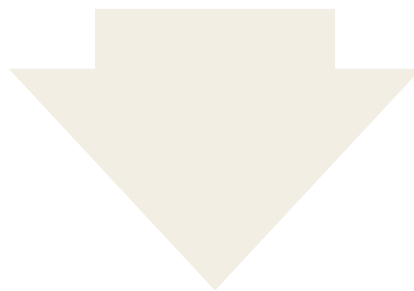
*Bearbejdet fra Stufflebeam, 2002*

Involvér så mange, det er muligt, i evalueringen, så selve evalueringen også bidrager til at give oplevelsen af, at alles bidrag til projektet har haft en vigtig betydning. Tag fat i din interessentanalyse fra kapitel 9, og notér følgende:

- Interessenter med stor indflydelse, der er nødvendige for projektets gennemførelse
- Interessenter med stor indflydelse, men som ikke er så nødvendige for projektets gennemførelse

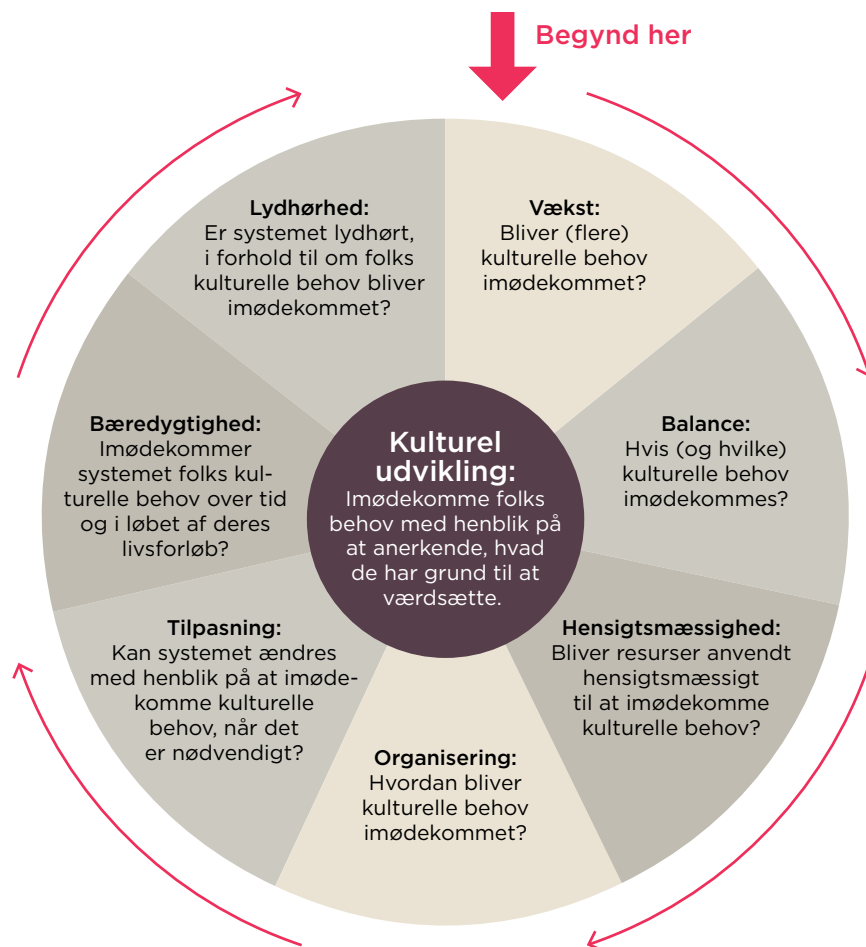
- Interessenter, der er meget nødvendige for projektets gennemførelse, men som ikke har så stor indflydelse på det
- Interessenter, der ikke er så nødvendige for projektets gennemførelse, og som heller ikke har nogen stor indflydelse på det.

Brug overblikket fra din interessentanalyse til at lægge en plan for, hvordan du vil involvere de forskellige interessenter i evalueringen af dit publikumsudviklingsprojekt. Prioritér dine resurser, så du bruger tid og resurser, i forhold til hvor stor indflydelse de forskellige interessenter har på dit projekt, og hvor vigtige de er for dit projekt. Gennemfør så evalueringen af dit publikumsudviklingsprojekt ved hjælp af de fire faser i modellen ovenfor.



## Redskab 3 Publikumsudvikling i et langsigtet perspektiv

At tage vare på kulturel udvikling handler grundlæggende om at sætte det lange lys på og se dit arbejde med publikumsudvikling i et større og mere langsigtet perspektiv. Spørgsmålene i figuren kan du anvende til at sætte gang i processen, først som en situationsbeskrivelse af, hvor din institution oplever at befinde sig nu, og siden som opfølgning på, om den bevæger sig i den ønskede retning.



*Bearbejdet fra Wilson & Gross, 2022*

Dokumentér omhyggeligt undervejs, hvad deltagerne i samtalen kommer frem til, og husk endelig på, at samtalen om spørgsmålene kan gengives i mange forskellige former, fx tekst, lyd, billeder, musik, genstande, tegninger, værker osv.



## Første opgave

### Lav en produktionsplan

Lav en produktionsplan for dit publikumsudviklingsprojekt, og sørg for, at alle involverede er opmærksomme på deres opgaver, funktioner, roller, resurser osv. Efter hver fase kan du holde et kort møde med de involverede, så alle har en fælles bevidsthed om, hvor projektet er i forhold til produktionsplanen.

Produktionsplan				
Fase	Idégenerering			
Opgaver		Etabler 3 smagsfællesskaber		
Mål og delmål ift projektets gennemførelse			1) praktik 2) forberedelse af brainstorm	
Ansvarsområder		Sigurd og Sofie sørger for indkaldelse		
Ansvarlige medarbejdere/frivillige/partnere			1) praktik 2) forberedelse af brainstorm	
Budget		500kr. til sandwich og kaffe		
Forventet tidsforbrug	3 timer			
Behov			mødelokalet, store hvide papirark til at skrive på, tuscher, post it, kaffekopper og køkkenrulle	
Krav, aftaler og hensyn	Tjek med Peter, at vi kan bruge mødelokalet			

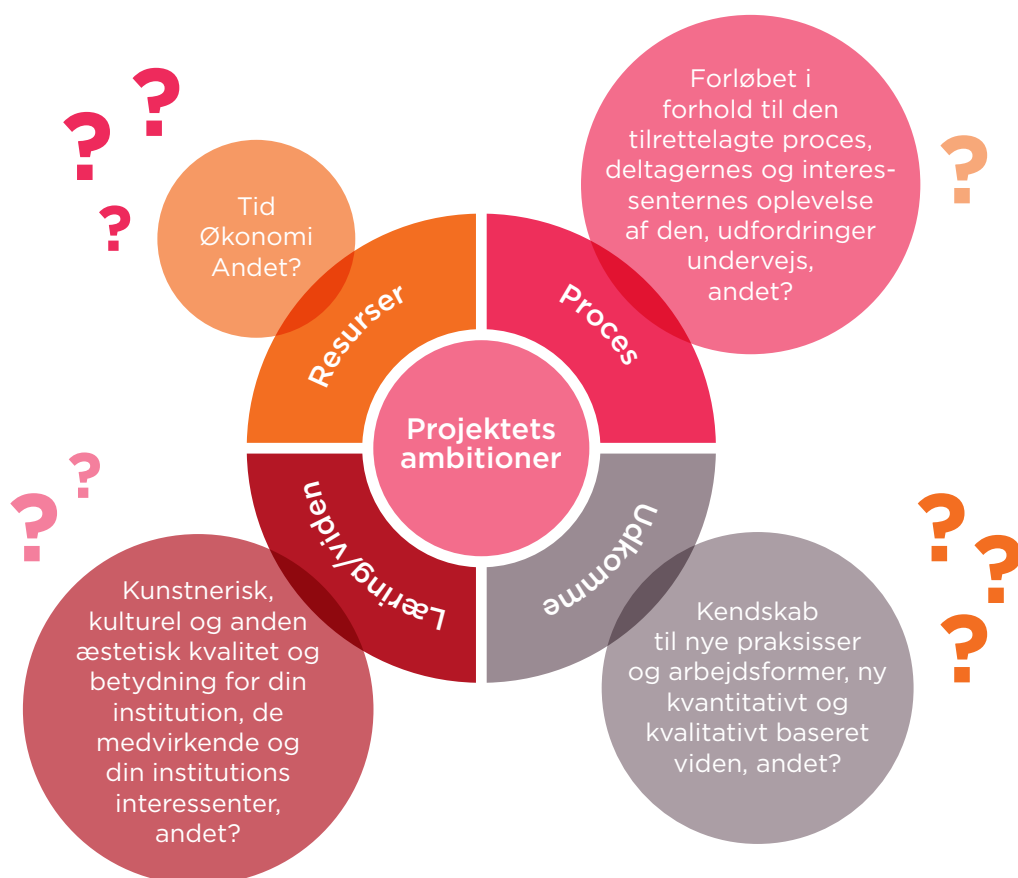


## Anden opgave

### Evaluér dit publikumsudviklingsprojekt

Begynd med at evaluere dit publikumsudviklingsprojekt i forhold til de tre dimensioner i publikumsudvikling: økonomi, antal og holdning. Indsæt projektets resultater i den figur, hvor du også beskrev ambitionerne for projektet i forhold til de tre dimensioner. Evaluér så, hvad projektet opnåede.

Fortsæt med de fire aspekter: resurser, proces, udkomme og læring/viden. Gennemgå aspekterne et efter et, allerhelst sammen med de involverede i projektet, og kom frem til korte, præcise konklusioner, som du kan bruge til at dokumentere projektets betydning med og som afsæt for dit videre arbejde med publikumsudvikling.

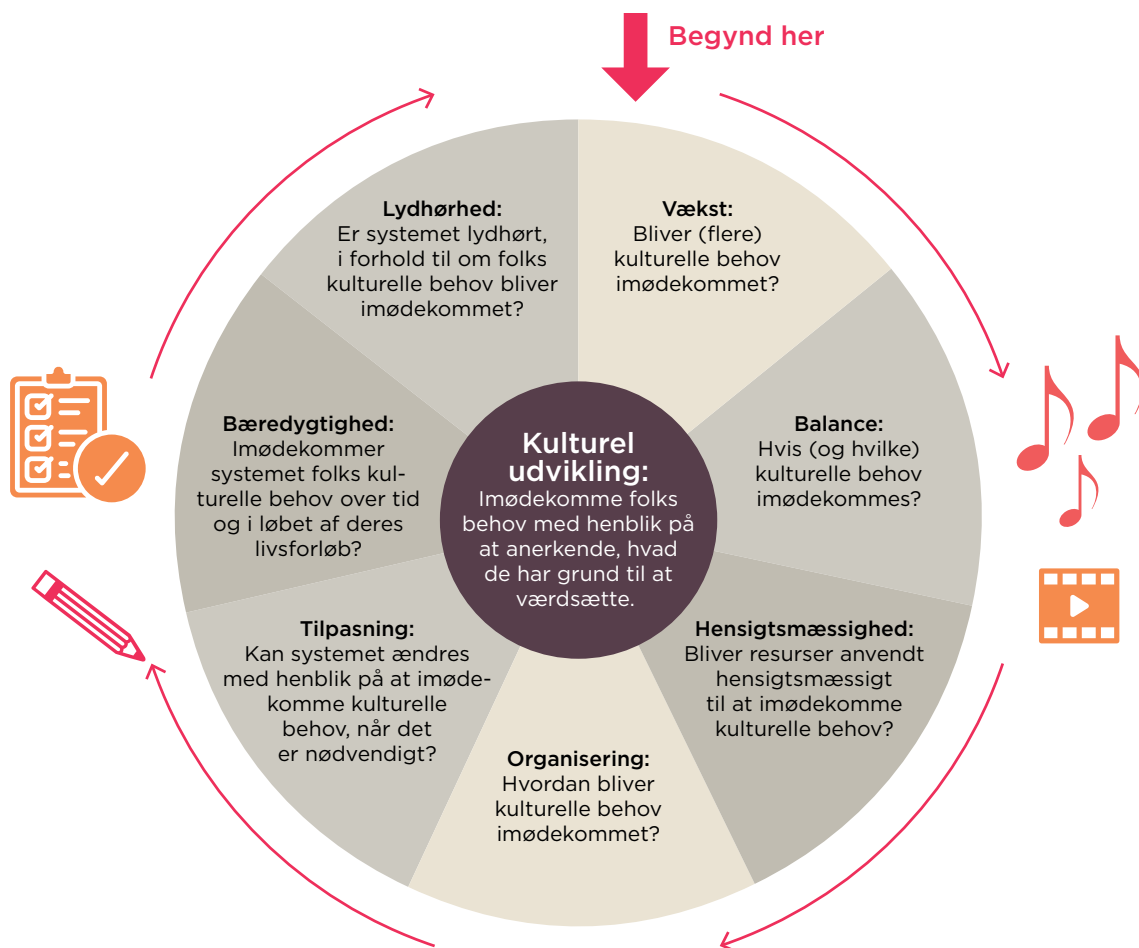




## Tredje opgave Fra publikumsudvikling til kulturel udvikling?

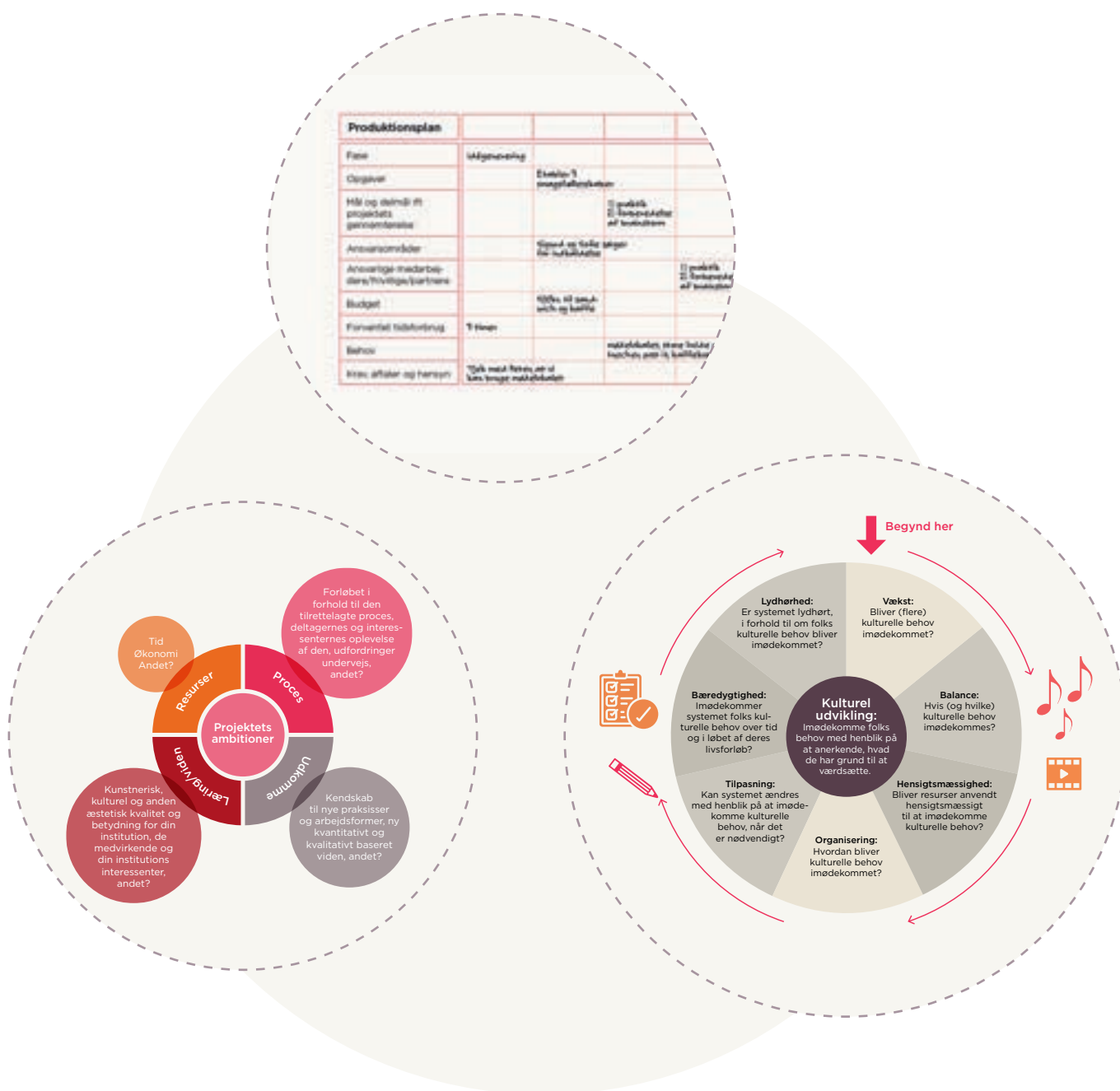
Tilrettelæg arbejdet med spørgsmålene i cirklen for kulturel udvikling som en samtale mellem din institution og relevante interessenter i forhold til dit publikumsudviklingsprojekt.

Hvis gruppen af deltagere er på fire til fem, så gennemgå spørgsmålene i fællesskab. Hvis gruppen af deltagere er større, kan du overveje at opdele den i mindre grupper à to til tre deltagere, der så samles til sidst og gennemgår i fællesskab, hvad samtalen har ledt frem til. Dokumentér processen med tekst, lyd, billeder, tegninger, genstande, værker, film osv., så alle oplever, at deres bidrag er kommet med i den endelige fremlæggelse.



# **Fjerde opgave** Samlet præsentation

Lav en samlet præsentation af dine undersøgelser, og beskriv, hvordan dine forskellige undersøgelsesformer har bidraget til at kvalificere dit publikumsudviklingsprojekt. Afslut med at evaluere, hvilke af dine undersøgelser der har været mest givende for projektet, mest inspirerende for dig og dine kolleger, og hvilke der har været mest resursekrævende.







## Reflektions spørgsmål

- Hvilken betydning har dit publikumsudviklingsprojekt for din institution?
  - Hvordan kan du udnytte publikumsudvikling til at udvikle samarbejder med andre institutioner, erhverv, sponsorer, netværk og foreninger?
  - Hvordan kan du anvende de opnåede resultater, som de fremgår af evalueringerne i dit videre arbejde med publikumsudvikling?
  - Hvad ville det betyde for din institution at begynde at arbejde med kulturel udvikling i forlængelse af arbejdet med publikumsudvikling?
  - Hvad er det vigtigste, du tager med dig fra dit arbejde med dit publikumsudviklingsprojekt?
- 



## Litteratur

- Stufflebeam, D.L., 2002, International Handbook of Educational Evaluation, Springer
- **Wilson, N. & Gross, J. | 2022, DISCE.eu**, online 19/12 2022