

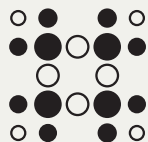


RAPPORT

Marie Bysted-Sandberg & Anna Karina Kjeldsen

Strategisk kommunikation i den danske museumsverden

- en undersøgelse af, hvordan danske museer forstår og anvender strategisk kommunikation anno 2008



ASBccc

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Center for Museologi
Aarhus Universitet





ASBccc

Aarhus School of Business
University of Aarhus

ISBN 9788778822741 (print)

ISBN 9788778822758 (on-line)

ASBccc

Aarhus School of Business,
University of Aarhus
Fuglesangs Allé 4
DK-8210 Aarhus V, Denmark

Tel. +45 89 48 66 88

Fax +45 89 48 61 25

Web: www.asb.dk/corpcom

Mail: ASBccc@asb.dk

Forord

Denne rapport rummer det første resultat af forskningsprojektet *strategisk kommunikation i museumsverdenen*. Projektet er et tværfagligt møde mellem museologi og virksomhedskommunikation, hvilket giver projektet en rækkevidde, som sjældent kan opnås ved enkeltfaglig forskning. For os har det været en fornøjelse at forske i et område, hvor de forskningsmæssige og anvendelsesorienterede potentialer er så åbenlyse som i dette projekt. Derfor retter vi en tak til Aarhus Universitets Forskningsfond, der har skabt de økonomiske rammer for projektet.

Vi vil gerne takke alle de mange ledere af museer og attraktioner rundt om i Danmark, der i en hektisk hverdag har taget sig tid til at svare på vores spørgeskema. I har hjulpet os med at generere ny viden om strategi og kommunikation i museums- og attraktionsverdenen.

En særlig tak rettes til de museumsledere, der har stillet sig til rådighed som fokusgruppe og dermed har taget sig tid til at afprøve og kommentere spørgeskemaet. Jeres kritiske kommentarer har været meget givtige og har haft stor indflydelse på undersøgelsens udformning.

Projektledelsen udgøres af lektor og centerleder Ane Hejlskov Larsen, Center for Museologi, Det Humanistiske Fakultet, lektor og museumsleder Vinnie Nørskov, Center for Museologi, Det Humanistiske Fakultet, lektor Winni Johansen, Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, professor og centerleder Finn Frandsen, Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet og centeradministrator Gitte Skou Jørgensen, Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. I har, ud over at tro på vores projekt, stillet de gode kritiske spørgsmål og haft visioner, der har tilført undersøgelsen nye dimensioner. Synergien i det tværfaglige samarbejde er lige så meget jeres fortjeneste som vores.

Endeligt skal der også lyde en stor tak til Rasmus Brix og projektkoordinator Heidbra Jonsdottir fra IKT-afdelingen, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, som kyndigt har guidet os igennem spørgeskemaundersøgelsens mange udfordringer. Rasmus Brix har stået for det omfattende arbejde at registrere, optælle og behandle datamaterialet. Ligesom han har udført en stor del af den typografiske opsætning af undersøgelsens resultater. Studentermedhjælperne Anne Gammelgaard og Maiken Sand fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet har hjulpet os med at få overblik over de danske museer og attraktioner.

Marie Bysted-Sandberg, Center for Virksomhedskommunikation
Anna Karina Kjeldsen, Center for Museologi

Indhold

Forord.....	1
1. Indledning.....	4
1.1 Baggrund for undersøgelsen	4
1.1.1 Strategisk kommunikation.....	4
1.1.2 Museologi	5
1.1.3 Danske museer anno 2008	5
1.1.4 Manglende forskning	5
1.2 Undersøgelsens politiske og samfundsmæssige baggrund.....	6
1.2.1 Kulturpolitiske tendenser.....	6
1.2.2 Samfundstendenser.....	7
1.2.3 Danske museer i forandring	8
1.3 Rapportens målgrupper.....	9
1.3.1 Primære målgrupper.....	9
1.3.2 Sekundære målgrupper	10
1.4 Læsevejledning.....	10
2. Hovedkonklusioner.....	12
2.1 Sammenfattende karakteristik af de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation	12
2.1.1 Hvem er undersøgelsens respondenter?	12
2.1.2 Kommunikationsopfattelse og selvforståelse blandt de danske museer	13
2.1.3 Kommunikationspraksis blandt de danske museer	13
2.1.4 De danske museers relation til deres omverden.....	14
2.2 Sammenfattende karakteristik af de tre kommunikationsstrategiske museumstyper	14
2.2.1 Karakteristik af de <i>lidt strategiske</i> museer	15
2.2.2 Karakteristik af de <i>middel strategiske</i> museer.....	17
2.2.3 Karakteristik af de <i>meget strategiske</i> museer	18
3. Undersøgellesdesign	21
3.1 Formål og forskningsspørgsmål.....	21
3.2 Population.....	22
3.3 Svarprocent	22
3.4 Teoretisk referenceramme.....	23
3.4.1 Teoretiske inspirationskilder	23
3.4.2 Corporate communication.....	24
3.5 Metode og undersøgelsesredskaber.....	27
3.5.1 Undersøgelsens omfang og afvikling.....	28
3.5.2 Konstruktion af spørgeskema	29
3.5.3 Testgruppe	30
3.6 Strategisk indeks	30
3.6.1 Fokusområder.....	31
3.6.2 Faktorer.....	31
3.6.3 Typologier i museumslandskabet.....	33
3.7 Metodiske og teoretiske begrænsninger.....	33
4. Præsentation og analyse af undersøgelsens resultater.....	35
4.1 Demografiske data	35
4.2 Selvforståelse blandt de danske museer.....	39

4.3 Omverdensforståelse blandt de danske museer.....	43
4.4 Kommunikationsforståelse blandt de danske museer.....	50
4.5 Kommunikationspraksis i de danske museer.....	55
5. Strategisk typologisering af det danske museumslandskab.....	67
5.1 Hvor strategiske er de danske museer?.....	67
5.2 Demografiske karakteristika i de tre strategiske museumstyper.....	69
5.3 Selvførelse i de tre strategiske museumstyper.....	74
5.4 Omverdensforståelse i de tre strategiske museumstyper.....	84
5.5 Kommunikationsforståelse i de tre strategiske museumstyper.....	89
5.6 Kommunikationspraksis i de tre strategiske museumstyper.....	102
6. Demografiske typologier.....	109
6.1 Sammenhænge mellem museernes kategori og deres kommunikations- og selvførelse.....	109
6.2 Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres kommunikations- og selvførelse.....	115
7. Delkonklusion: Niveauet af strategisk kommunikation og betydningen af museernes demografiske karakter.....	121
7.1 Kommunikationsstrategiske typologier i det danske museumslandskab.....	122
7.1.1 Gruppen af <i>lidt strategiske</i> museer.....	122
7.1.2 Gruppen af <i>middel strategiske</i> museer.....	123
7.1.3 Gruppen af <i>meget strategiske</i> museer.....	124
7.2 Demografiske typologier i det danske museumslandskab.....	125
7.2.1 Museernes kategori.....	126
7.2.2 Museernes størrelse.....	128
8. Konklusioner, perspektiveringer og anbefalinger.....	131
8.1 Strategisk kommunikation i museumsverdenen.....	131
8.2 Danske museers kommunikationsforståelse og praksis.....	134
8.3 Strategiens placering og funktion i museernes organisation.....	137
8.4 Danske museers selvførelse anno 2008.....	139
8.5 Danske museers syn på deres omverden og på andre museer.....	143
8.6 Yderligere perspektiver for strategisk kommunikation i museumsverdenen.....	145
9. Bilag.....	149
9.1 Bilag 1: Oversigt over museer.....	149
9.2 Bilag 2: Invitationsmail til undersøgelsen.....	155
9.3 Bilag 3: Remindermail med gentagelse af invitation til undersøgelsen.....	156
9.4 Bilag 4: Spørgeskema.....	157
9.5 Bilag 5: Interessentspørgsmålet.....	164
10. Referenceliste.....	170

1. Indledning

Denne rapport om strategisk kommunikation i den danske museumsverden anno 2008 er resultatet af det tværfaglige samarbejde mellem Center for Museologi, Aarhus Universitet og Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Rapporten præsenterer, analyserer og diskuterer resultaterne af en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse, der belyser, hvor langt de danske museer er i arbejdet med strategisk kommunikation.

Formålet med undersøgelsen er at tegne et bredt billede af, hvordan danske museer forstår og praktiserer kommunikation med særligt fokus på strategisk kommunikation. Statusbilledet af museumsverdenens anvendelse af strategisk kommunikation danner udgangspunktet for en identifikation af områder, hvor der er behov for dyberegående forskning i tværfeltet mellem museologi og strategisk kommunikation. Dernæst giver vi en række overordnede anbefalinger til, hvordan de danske museer, kommunikationsbranchen og øvrige implicerede parter i fremtiden kan arbejde med strategisk kommunikation inden for den danske museumsverden.

1.1 Baggrund for undersøgelsen

Idéen til et tværfagligt forskningsprojekt mellem Center for Museologi og Center for Virksomhedskommunikation opstod under samarbejdet om modulet *Museal Virksomhedslære* til Masteruddannelsen i Museologi ved Center for Museologi i 2005.

Samarbejdet mellem centrene viste, at tværfeltet mellem museologi og strategisk kommunikation udgør et nyt praksisfelt og forskningsområde med stort potentiale. Samtidig understregede samarbejdet en manglende teoretisk og empirisk forskning i, hvordan danske museer forstår og anvender strategisk kommunikation.

1.1.1 Strategisk kommunikation

Ved strategisk kommunikation forstår vi samtlige interne og eksterne kommunikationsaktiviteter, som museet bevidst udfører enten på et strategisk, taktisk eller operationelt niveau med henblik på at opfylde museets vision, understøtte dets mission eller kommunikere dets værdier. Strategisk kommunikation hører under fagdisciplinen corporate communication.

1.1.2 Museologi

Museologi er videnskaben om museer og deres rolle i samfundet. Museologien beskæftiger sig med teori og metode inden for bevaring og formidling af kulturarven, de ideologiske rammer dette udfolder sig i, samt de historiske og samtidige samfundsfaglige rammer både ideologiske, politiske og økonomiske, som naturvidenskabelige, naturhistoriske, kunsthistoriske og kulturhistoriske museer er en del af.

1.1.3 Danske museer anno 2008

I museumsverdenen sker en redefinering og udvidelse af museumsbegrebet, hvor nogle museer søger at trække sig væk fra den snævre museale selvforståelse for at nærme sig en mere bredtfaavnende og oplevelsesorienteret position, mens andre søger at styrke deres særstatus som museumsinstitution i modsætning til attraktionsbranchen. Samtidig sker en lignende opblødning af grænserne inden for attraktionsområdet, hvor en række attraktioner vælger at overtage nogle af de træk, der kendes fra museumsverdenen, så som forskningsaktiviteter, formidling og udstillingsvirksomhed. Denne udvikling har vi valgt at tage højde for ved at inddrage både statslige, statsanerkendte og private museer samt en udvalgt række af attraktioner, der arbejder med udstillingsvirksomhed og bedriver forskning og formidling i relation til deres respektive genstandsfelt, og som derfor kan siges at nærme sig museerne.

1.1.4 Manglende forskning

I dansk sammenhæng har der ikke tidligere været forsket systematisk i dette tværfelt. De studier, der findes på nuværende tidspunkt, er enten redskabsorienterede how-to-do-bidrag eller isolerede casestudier af enkelte museumsinstitutioner, hver især med forskellig baggrund og optik.¹ Der foreligger dog en række udenlandske studier af området.² Hvordan danske museer normativt set arbejder med kommunikation, ledelse og markedsføring, betinges i høj grad af deres nationale, historiske og ideologiske forankring. Det er derfor problematisk at over-

¹ Her kan nævnes: Marieke Burgers: *Markedsføring af museer- og andre attraktioner, en basis- og idébog*, Arbejdermuseet, 2002; Karina Lykke Grand: *Museumsmarkedsføring & Resultatkontrakter. En analyse af Trapholts og Arkens resultatkontrakter med udgangspunkt i museumsmarkedsføring og kontraktstyring*, Arbejdsrapport, Institut for Æstetiske Fag, 2002; Anna Karina Kjeldsen og Lone Schubert: *Branding af Kunstmuseer – en undersøgelse og vurdering af brandingens potentiale på ARKEN og Vejen Kunstmuseum*, upubliceret konferencenspeciale, Institut for Æstetiske Fag, 2005.

² Richard Sandell & Robert R. Janes: *Museum management and marketing*, Routledge, 2007; Gail Lord Dexter & Kate Markert: *The Manual of Strategic Planning for Museums*, AltaMira Press, 2007; Margot A. Wallace: *Museums Branding: How to create and maintain image, loyalty and support*, AltaMira Press, 2006; Niel og Philip Kotler: *Museum Strategy and Marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, Jossey-Bass, 1998; Fiona McLean: *Marketing the Museum*, Routledge, 1997.

føre disse teorier til den danske museumsverden uden yderligere modifikation, fordi der er store ideologiske, institutionelle og politiske forskelle mellem den danske museums kontekst og den engelsk-amerikanske, som de udenlandske bidrag alle udspringer af og beskæftiger sig med.

1.2 Undersøgelsens politiske og samfundsmæssige baggrund

Set i et makroperspektiv har en række faktorer betydning for, at det netop nu er relevant at undersøge, hvordan og hvor meget de danske museer arbejder med strategisk kommunikation.

1.2.1 Kulturpolitiske tendenser

Ændringer på den politiske arena har medført et øget krav til museerne om synlighed og performance. Den danske kulturpolitik lægger mere og mere op til, at museerne skal fungere som vektorer for en generel profilering af enten byer, regioner eller af Danmark internationalt. Ekstra-bevillinger afhænger i stigende grad af et museums eller et konkret projekts profileringspotentialer i forhold til en given politisk dagsorden. Samtidig er museernes evne til at genere egenkapital blevet en afgørende faktor. Desuden er der store forskelle mellem de politiske referencerammer der har betydning for det enkelte museum. Statsanerkendte museer orienterer sig oftest mod en kommunal kulturpolitik modsat de statslige museer, der referer til kulturministeriet og derfor primært orienterer sig mod den nationale kulturpolitiske linje. Alt dette øger konkurrencen om bevillinger, sponsoreringer, samarbejder og opmærksomhed samtidig med, at det bevirker en stor variation i det enkelte museums politiske og økonomiske råderum.

Dorte Skot-Hansen har beskrevet den historiske udvikling i de dominerende tendenser i den danske kulturpolitik: ” *kulturpolitikken legitimering er skiftet fra et humanistisk rationale, baseret på ideologiske/idealistiske argumenter, over et mere politiserende sociologisk rationale hen mod et instrumentelt rationale med vægt på økonomiske argumenter.*”³

Peter Duelund underinddeler i *The Nordic Cultural Model* Dorte Skot-Hansens instrumentelle rationale i to. Fra 1985-95 definerer han en *sociologisk og økonomisk instrumentalisering* af den danske kultur-

³ Dorte Skot-Hansen: *Kultur til tiden – strategier i den lokale kulturpolitik*, i *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, Borås, 1/1999.

politik, og fra 1995 og frem til i dag, går den danske kulturpolitik over i en *erhvervspolitisk instrumentalisering*.⁴

Ser vi på den nuværende regerings kulturpolitiske signaler, er der ingen tvivl om, at den placerer sig inden for den erhvervspolitiske instrumentalisering af kulturpolitikken. Regeringen argumenterer for, at kulturen kan fungere som en styrkelse af markedsstrukturer,⁵ og at den kan skabe en større international opmærksomhed omkring Danmark. Museerne skal gøre byer og regioner attraktive for det private erhvervsliv. Desuden arbejder regeringen mod en større grad af økonomisk uafhængighed mellem staten og de enkelte kulturinstitutioner.⁶

Til sammen betyder disse politiske tendenser, at museerne skal udvide deres praksisområde betydeligt. Danske museer er lovmæssigt forpligtede til at bedrive indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling i relation til deres respektive ansvarsområder.⁷ Men med den seneste politiske udvikling skal de i stigende grad også arbejde med blandt andet markedsføring, profilering, sponsor- og samarbejdsaftaler, eventvirksomhed, projektstyring og social ansvarlighed.⁸ Hermed bliver der stillet krav til det enkelte museum, som ikke nødvendigvis ligger i naturlig forlængelse af de ansattes faglige og uddannelsesmæssige kompetencer. Krav som mange museer ikke umiddelbart er organisatorisk og ledelsesmæssigt gearede til.

1.2.2 Samfundstendenser

Ikke bare fra politisk side, men også fra samfundet som helhed, sættes der i disse år markant fokus på museernes evne til at synliggøre sig og efterkomme de besøgendes stigende og forskelligartede krav og forventninger. Udbuddet inden for kultur- og fritidsområdet vokser, og de

⁴ Peter Duelund: *The Nordic Cultural Model*, Nordisk Kultur Institut, København, 2003. Med sociologisk instrumentalisering mener Peter Duelund den tendens, at kulturelle og kunstneriske aktiviteter skulle råde bod på den stigende arbejdsløshed og sociale udstødningsproces. Med økonomiske instrumentalisering henviser han til det store antal kulturhuse, festivaler m.m., der blev etableret i disse år, ofte under mottoet "kultur kan betale sig."

⁵ Kultur- og Erhvervsministeriet: *Kulturpolitikens Sigtelinjer*, 2004: http://www.infokiosk.dk/graphics/kum/downloads/Publikationer/Kulturpolitikens_sigtelinjer/Kulturpolitikens_sigtelinjer/pdf/Kulturpolitikens_sigtelinjer.pdf

⁶ Anna Karina Kjeldsen og Lone Schubert: *Branding af Kunstmuseer – en undersøgelse og vurdering af brandingens potentiale på ARKEN og Vejen Kunstmuseum*, Institut for Æstetiske Fag, 2005.

⁷ Museumsloven: *Lov nr. 473 af 07. juni, 2007*.
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=12017>

⁸ Som noget af det nyeste kan museerne indgå i det private erhvervslivs jagt på social ansvarlighed, hvor tilknytning til et museum kan være med til at give en virksomhed en social ansvarlig profil over for medarbejderne og det omgivende samfund.

potentielle brugere har langt højere forventninger til kultur- og fritidsoplevelser.

Konkurrencesituationen er skærpet betydeligt, fordi der er mange nye spillere på markedet,⁹ som alle er konkurrence- og brugerorienterede. Tendensen er, at museumsbesøget skal indfri en lang række behov hos den enkelte bruger, behov, der ikke alene relaterer sig til museernes kernekompetencer. Tidligere besøgte man museet for at få indsigt i og viden om et givet emne eller måske for at få en æstetisk eller refleksiv oplevelse. I dag skal museumsbesøget opfylde en bred vifte af behov for f.eks. socialt samvær, afslapning, underholdning, spisning, shopping, helhedsoplevelser, børneaktiviteter, personlig udvikling og dating. Det betyder, at museerne må udvide deres praksisområde til også at indbefatte butik, restaurant, foredrag, ferieaktiviteter, pasning, netaktiviteter, musikarrangementer og meget mere.

Endeligt er samfundets generelle kommunikationsmængde eksploderet i løbet af de sidste 10 år. I dag er vi i en situation, hvor det at kommunikere sig selv, sin værdi og sin berettigelse er en grundforudsætning for en hver organisation eller enkeltperson, der lever af sin relation til andre. Hvis ikke man kommunikerer sin eksistens, eksisterer man så at sige ikke i vores samfund.¹⁰ Dette stiller store krav til museernes evne til at definere og kommunikere deres særlige position i kultur- og oplevelsesfeltet. Igen er der tale om en udvidelse af museernes praksisområde, som særligt indbefatter markedsføring og kommunikation, internt som eksternt, og igen er der tale om kompetencer, som museerne ikke nødvendigvis besidder.

1.2.3 Danske museer i forandring

Der er samlet set tale om, at museerne skal udfylde flere funktioner i samfundet, lokalt som internationalt. Med disse samfundsmæssige og politiske tendenser ser det således ud til, at de danske museer står over for en radikal ændring af deres praksis og selvforståelse. Denne forandringssituation kræver en væsentlig opgradering af museernes ledelse og en professionalisering af organisationen¹¹ - og med dette følger en ny fokusering på kommunikationen, internt som eksternt.

⁹ Her tænker vi på f.eks. eksperimenterier, oplevelsescentre, sommerlande og også på de mange netbaserede fritidsaktiviteter som computerspil, facebook, youtube m.m. De har alle det til fælles, at de alene kan fokusere på at levere den oplevelsesmæssige vare. Modsat museerne der har en lang række af andre forpligtigelser qua deres lovmæssige fundering.

¹⁰Rolf Jensen: *The Dream Society – hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*, JPBøger, 2003; Thomas Geuken og Gitte Larsen: *All Dressed Up - But nowhere to go*, Institut for Fremtidforskning, Gyldendal, 2007; Niklas Luhmann: *Sociale Systemer Grundrids til en Almen Teori*, Hans Reitzels Forlag, 2000.

¹¹ Hermed ikke sagt at museerne ikke har haft en professionel praksis tidligere. Men museernes organisation, som ikke direkte har med indsamling, registrering, bevaring,

1.3 Rapportens målgrupper

Undersøgelsen har et tværfagligt genstandsområde, og derfor har rapportens resultater interesse for både den danske museumsverden og kommunikationsbranchen. Derudover ser vi en række sekundære målgrupper, som kan finde rapporten som helhed eller dele af den relevante.

1.3.1 Primære målgrupper

Museerne får svar på spørgsmål som: Hvilke interessentgrupper vægter de danske museer højest? Anskuer museerne hinanden som kolleger eller konkurrenter? Er der sammenhæng mellem museets kategori og dets strategiske niveau? Hvor mange museer har en mission, vision og et værdigrundlag? Hvilke personer har deltaget i udarbejdelsen af museets mission, vision og værdigrundlag? Hvilke kommunikationskanaler anvender museerne i den daglige kommunikation? Hvilke betingelser er der for strategisk kommunikation i museerne? Hvilket syn har museerne på det at arbejde med strategisk kommunikation? Er ressourcer en forudsætning for strategisk kommunikation? Med andre ord giver rapporten relevant indsigt i, hvor den danske museumsverden står på kommunikationsfronten. Dette udgangspunkt kan åbne op for refleksioner over og debat om, i hvilken retning museerne i fremtiden skal gå. Ligesom det kan være med til at stille egen praksis og situation i relief.

Kommunikationsbranchen kan anvende rapporten til at få overblik over en potentiel målgruppe. Resultaterne kan give kommunikationsbureauer og konsulentvirksomheder en større forståelse af, hvilken type organisation et museum er og dermed også, hvilke kommunikationsydelser, der kan være med til at optimere museernes position i kultur- og oplevelsesfeltet. Kommunikationsbranchen besidder teoretisk viden, praktisk indsigt og erfaring, som kan gavne museerne. Men et samarbejde mellem kommunikationsbranchen og museumsverdenen fordrer, at kommunikationsvirksomhederne forstår og respekterer de herskende præmisser og kulturer i museumsverdenen – en forståelse som rapporten kan medvirke til.

forskning og formidling at gøre, har traditionelt set har været overladt til tilfældigheder, lokale traditioner og personlige kompetencer og præferencer. Det er dette område af museumsorganisationens virke, der i disse år udfordres.

1.3.2 Sekundære målgrupper

En sekundær målgruppe er kulturpolitikere. Denne målgruppe kan anvende rapporten til at belyse udviklingen på kultur- og oplevelsesmarkedet, og spørgsmålet om, hvilken rolle museerne skal spille i et lokalt, nationalt og internationalt perspektiv. Det er et relevant spørgsmål at tage stilling til i en tid, hvor branding af Danmark og kultur- og erhvervssamarbejder står højt på den politiske dagsorden. Rapporten giver eksempelvis svar på, om de danske museer anskuer de internationale museer og attraktioner som konkurrenter, og hvad de i så fald konkurrerer om? Museumslederne svarer også på, hvorvidt de anser det som deres opgave at profilere Danmark internationalt. Museernes svar til dette spørgsmål er interessant, når et led i visionen om branding af Danmark er, at Danmarks kulturinstitutioner skal være en afgørende faktor i konkurrencen om at tiltrække udenlandske turister og international opmærksomhed.

Vi forestiller os desuden, at rapporten kan oplyse og inspirere andre kulturinstitutioner og attraktioner for eksempel teatre, biografer, musikcaféer, kulturhuse, kunsthaller og oplevelsescentre. Disse har flere træk til fælles med museerne, og mange står over for lignende udfordringer, hvorfor det er oplagt med deling af viden og indsigt i hinandens situation. Specielt de dele af undersøgelsen, der handler om museernes konkurrence- og markedsforståelse, kan være til inspiration for øvrige kulturorganisationer og attraktioner. For eksempel burde det være interessant at få indsigt i, hvilke interessentgrupper, museerne lægger mest vægt på, hvordan de forholder sig til øvrige kulturinstitutioner og attraktioner, hvem de konkurrerer med, hvad de konkurrerer om, og hvor strategiske de er i forhold til attraktionerne.

Undervisningsinstitutioner, der beskæftiger sig med kulturområdet og oplevelsesøkonomien som genstandsfelt, kan bruge rapporten som konkret opslagsværk, referenceramme eller inspirationskilde.

1.4 Læsevejledning

Rapporten kan læses på flere planer, afhængigt af om læseren ønsker indblik i de eksakte tal og detaljerede resultater, eller om læseren alene ønsker at få kendskab til undersøgelsens hovedkonklusioner.

Kapitel 1 indeholder en redegørelse for den politiske og samfundsmæssige situation, projektet udspringer af, samt en definition af rapportens målgrupper. I kapitel 2 opridses vi kort rapportens hovedkonklusioner. Kapitel 3 beskriver dels undersøgelsens design, metode, population og svarprocent, dels den kommunikationsteoretiske

referenceramme, som undersøgelsen forholder sig til. Kapitel 4, 5 og 6 består af detaljerede beskrivelser af undersøgelsens resultater og af analyser på første og andet niveau. Kapitel 7 udgør en delkonklusion, der udbygger rapportens hovedkonklusioner (kapitel 2), og med kapitel 8 konkluderer vi og præsenterer perspektiver for videre forskning, samt giver konkrete anbefalinger til, hvordan museer og attraktioner kan arbejde videre med strategisk kommunikation.

2. Hovedkonklusioner

Dette kapitel samler undersøgelsens overordnede resultater i kondenseret form. Vi giver en kortfattet og generel karakteristik af de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation. Vi præsenterer tre overordnede typer af museer, som vi har defineret ved at anskue museerne ud fra en kommunikationsteoretisk optik. Hvordan vi er kommet frem til opdelingen af de tre museumstyper, beskrives i kapitel 3, afsnit 6.

2.1 Sammenfattende karakteristik af de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation

Dette afsnit sammenfatter undersøgelsens overordnede resultater og beskriver, hvordan danske museer forstår og praktiserer strategisk kommunikation.

2.1.1 Hvem er undersøgelsens respondenter?

- Ud af populationens 221 museer og attraktioner har 122 valgt at besvare spørgeskemaet. Det giver undersøgelsen en svarprocent på 56,56 %.
- 77 kulturhistoriske og 25 kunsthistoriske museer har medvirket i undersøgelsen. 10 attraktioner har valgt at deltage, mens ingen naturhistoriske museer har valgt at besvare undersøgelsen.
- Størsteparten af museerne har under 20 fuldtidsansatte. Den største gruppe består af museer med 4 -10 fuldtidsansatte.
- 19,3 % af museerne har indgået i en fusion inden for de seneste 10 år.
- Knap 87 % af undersøgelsens respondenter svarer, at de fungerer som *ledere* for deres respektive museum.
- Hovedparten af respondenterne har efteruddannet sig inden for ledelse. Dernæst er kommunikation det hyppigst forekommende efteruddannelsesområde.

2.1.2 Kommunikationsopfattelse og selvforståelse blandt de danske museer

- Kommunikation er et centralt fokusområde for de danske museer i 2008. Museerne arbejder bevidst med kommunikation, og hovedparten vurderer, at kommunikation og ressourcer hænger nøje sammen.
- Museerne mener, at økonomiske ressourcer, kommunikationsfaglige kompetencer og markedsføringskompetencer er de vigtigste betingelser for deres arbejde med kommunikation. Museerne udviser i det hele taget en udpræget markedsførings-tænkning i deres syn på kommunikation.
- De fleste museer anskuer primært mission, vision og værdigrundlag som interne ledelsesredskaber, der skal skabe identifikation og fælles tilhørsforhold, sekundært som eksterne positioneringsredskaber.
- Størstedelen af de danske museumsledere betragter strategi, kommunikation og ledelse som væsentlige delelementer i museernes daglige arbejde. De færreste arbejder med kommunikation i en fuldstændig integreret form, og de fleste mener, at kommunikation primært varetages af ledelsen.
- Museer anerkender overvejende kommunikationens relevans i eksterne kommunikationssammenhænge, f.eks. i interview og i udstillings- og formidlingssammenhæng.
- Ud over deres lovmæssige forpligtigelser prioriterer museerne traditionelle opgaver som at være en kilde til viden og dannelse højest. Dernæst prioriteres oplevelsesorienterede og sociale opgaver. Markeds- og internationalt orienterede opgaver har ikke en høj prioritet blandt museerne.

2.1.3 Kommunikationspraksis blandt de danske museer

- Med få undtagelser arbejder de danske museer alle med mission, vision og værdigrundlag. Det er primært ledelsen, der udvikler det strategiske grundlag. Sekundært inddrages medarbejdere på inspektørniveau, bestyrelsen og kommunaludvalg og kun i sjældne tilfælde medarbejdere på andre niveauer (omvisere, volontører og servicepersonale). Eksterne interessenter så som samarbejdspartnere, sponsorer og brugere inddrages ligeledes sjældent.

- Det praktiske kommunikationsarbejde udgør den største kommunikationspost hos danske museer anno 2008, mens det taktiske og strategiske arbejde endnu ikke udfoldes til fulde.
- Hovedparten af museerne har hverken en kommunikationsmedarbejder eller -afdeling. Når de har, varetager denne overvejende praktiske kommunikationsopgaver.
- Nye opsøgende kommunikationskanaler som e-mail, telefonopkald, SMS og netværksgrupper gør museerne kun begrænset brug af. De anvender overvejende etablerede og traditionelle kommunikationskanaler som pressemeddelelser, hjemmeside og formidlingsmateriale.

2.1.4 De danske museers relation til deres omverden

- Museerne indtager primært en reaktiv position over for det omgivende samfund. Den proaktive tilgang ses hos meget få museer.
- Museerne opererer primært med en simpel interessenforståelse, hvor de overvejende har traditionelle museumsinteressenter i fokus (brugere, medarbejdere, lokalsamfund og undervisningsinstitutioner).
- De danske museer er meget lidt konkurrenceorienterede, når det kommer til deres forhold til andre museer. De insisterer i udpræget grad på et kollegialt forhold.
- Museerne konkurrerer om økonomiske ressourcer, omtale og brugere. De konkurrerer fortrinsvis med andre museer lokalt og nationalt samt andre kulturinstitutioner.

2.2 Sammenfattende karakteristik af de tre kommunikationsstrategiske museumstyper

I dette afsnit besvarer vi spørgsmålet om, hvor strategiske de danske museer er i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation. Vi opstiller en konkret oversigt over det samlede strategiske niveau i museumsverdenen og giver en kort beskrivelse af, hvad der overordnet karakteriserer de tre typer af museer, vi har defineret, ved at indplacere museerne i et prædefineret strategisk indeks. Her opdeles museerne i tre strategiske grupper: De *lidt strategiske* museer, de *middel*

strategiske museer og de *meget strategiske* museer. Vi gennemgår konstruktionen og anvendelsen af det strategiske indeks i kapitel 3, og en detaljeret gennemgang af de tre strategiske grupper gives i kapitel 6.

Hvor strategiske er de danske museer?

Undersøgelsen har vist, at de danske museer ikke er særlig strategiske i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation. Knap en tredjedel forstår og praktiserer strategisk kommunikation på en måde og i et omfang, der gør dem *meget strategiske*, og næsten halvdelen af de danske museer forstår og praktiserer strategisk kommunikation i så lille et omfang, at de kan karakteriseres som *lidt strategiske*.

2.2.1 Karakteristik af de *lidt strategiske* museer

Gruppen af *lidt strategiske* museer er den absolut største gruppe og udgør 46,8 % af den samlede respondentgruppe.

Der er stor sandsynlighed for, at et museum i denne gruppe er et kulturhistorisk museum, da over halvdelen af de kulturhistoriske museer befinder sig i denne gruppe. De små museer er stærkt overrepræsenterede blandt de *lidt strategiske* museer, men der findes også middelstore og helt store museer her.

Blandt de *lidt strategiske* museer finder vi de få museer i Danmark, der endnu ikke har udarbejdet en vision eller mission for museet, og næsten halvdelen af museerne i denne gruppe har ikke et værdigrundlag. I udviklingen af mission, vision og værdigrundlag inddrager de *lidt strategiske* museer hverken sponsorer, samarbejdspartnere, kulturpolitikere eller medarbejdere. Formuleringen af strategi er primært et ledelsesmæssigt anliggende, som i nogle tilfælde indbefatter bestyrelse, kulturudvalg eller medarbejdere på inspektørniveau.

Disse museer kommunikerer som regel deres strategiske grundlag. Der er dog også museer i denne gruppe, der ikke gør. Museerne kommunikerer den strategiske platform i sammenhænge, hvor kernefagligheden er i højsædet, så som i forbindelse med udstillinger, formidling og i pressen. Balance mellem den interne og den eksterne kommunikation er ikke udpræget inden for denne gruppe. De *lidt strategiske* museer vægter oftest at kommunikere det strategiske grundlag i de eksterne sammenhænge, eksempelvis over for pressen eller brugerne. I de interne kommunikationssammenhænge, som medarbejdersamtaler, ledelsestaler, strategiudvikling osv., arbejder denne gruppe meget lidt med kommunikation af det strategiske grundlag.

De *lidt strategiske* museer fokuserer meget på økonomiske ressourcer som en betingelse for arbejdet med strategisk kommunikation. Det betyder, at de tilrettelægger deres kommunikationspraksis ud fra de tilgængelige ressourcer. Disse museer anser økonomiske ressourcer og museumsfaglige kompetencer som hovedbetingelserne for kommunikationsarbejde. Ledelsesmæssige kompetencer er kun lidt vigtige, mens kommunikationsfaglige- og markedsføringskompetencer stort set ikke vægtes. Desuden vurderer de, at deres arbejde med strategisk kommunikation primært foregår i relation til enkeltstående projekter med en ny strategi for hvert projekt. Der findes også museer i denne gruppe, som slet ikke mener, at de arbejder med strategisk kommunikation.

Lederne i denne gruppe har ikke megen efteruddannelse, når vi sammenligner dem med lederne blandt de *middel* og *meget strategiske* museer. De er primært efteruddannede inden for ledelse og næsten aldrig, inden for kommunikation. Der er desuden flest ikke-ledere inden for denne gruppe, der har besvaret undersøgelsen, og de er ofte ansat på inspektørniveau.

De *lidt strategiske* museer er ikke optagede af deres relation til det omgivende samfund, og hovedparten mener ikke, at de har til opgave at afspejle eller påvirke samfundet. De er meget fokuserede på traditionelle kerneopgaver som at bevare og formidle kulturarven og være kilde til viden og dannelse. Halvdelen af denne gruppe mener, at det er meget vigtigt at skabe oplevelser, men de er mere kritiske, når det kommer til at profilere Danmark internationalt.

Museer inden for denne gruppe har en interessedforståelse, som i særlig grad fokuserer på de traditionelle museumsinteressenter (brugere og medarbejdere). De vurderer ikke i så høj grad som de *middel* og *meget strategiske* museer, at andre interessedgrupper er vigtige. Især forholdet til mere utraditionelle interessedgrupper som sponsorer og det private erhvervsliv er de *lidt strategiske* museer uinteresserede i. Forholdet til medierne beskæftiger de sig heller ikke med.

Disse museer er overbeviste om, at andre museer er deres kolleger og samarbejdspartnere. At anskue relationen mellem museer som en intern konkurrencesituation vinder slet ikke genklang blandt de *lidt strategiske* museer.

2.2.2 Karakteristik af de *middel strategiske* museer

Gruppen af *middel strategiske* museer er den næststørste gruppe og udgør 29,2 % af undersøgelsens respondenter.

Museerne i gruppen af *middel strategiske* museer fordeler sig ligeligt mellem de forskellige museumskategorier, kunstmuseer, kulturhistoriske museer og attraktioner. Størrelsesmæssigt rummer denne gruppe også alle størrelser af museer.

Hovedparten af de *middel strategiske* museerne arbejder ud fra en mission, vision eller et værdigrundlag. Udarbejdelsen af den strategiske platform involverer primært ledelse, bestyrelse, kommunaludvalg og i nogen grad medarbejderne, særligt inspektørerne.

Stort set alle blandt de *middel strategiske* museer kommunikerer deres strategiske platform. Det er dog ikke i så mange sammenhænge og via så mange kanaler, som hos de *meget strategiske* museer. De fokuserer primært på de kommunikationssammenhænge, der relaterer sig til eksterne interessenter som medier og brugere, hvorimod den strategiske platform ikke i udpræget grad kommunikeres til f.eks. medarbejdere eller samarbejdspartnere.

Enkelte ledere i disse museer har uddannet sig inden for kommunikationsrelaterede områder som kommunikation og markedsføring. De fleste har dog taget en ledelsesrelateret efteruddannelse, hvis de overhovedet har efteruddannet sig.

De *middel strategiske* museer balancerer mellem på den ene side et fokus på økonomiske ressourcer som en vigtig betingelse for deres kommunikationsarbejde, og på den anden side en gennemsyret kommunikationsforståelse, hvor kommunikation er en integreret, prioriteret del af arbejdet i et museum.

Strategisk kommunikation er primært et ledelsesanliggende for disse museer, og de anerkender en lang række betingelser for deres kommunikationspraksis, men hovedvægten er, udover økonomiske ressourcer, på museumsfaglige kompetencer og ledelsesmæssige kompetencer. Dog er der en opmærksomhed på kommunikationsfaglige kompetencer og markedsføringskompetencer.

I denne gruppe finder vi også enkelte ikke-ledere, der har besvaret undersøgelsen og det er fortrinsvist kommunikationsansvarlige på direktionniveau.

De *middel strategiske* museer er ikke særligt optagede af at afspejle eller påvirke samfundet. De er i det hele taget ofte en smule neutrale, når det drejer sig om, hvilke museumsopgaver der er vigtige at udføre. Der er enighed om, at museerne skal bevare vores fælles kulturarv og forvalte museumsloven, og de er også enige i, at museerne skal formidle, udstille osv. At skabe rammer for socialt samvær er de mere optagede af, end de *lidt strategiske* museer er. Opgaven at profilere Danmark internationalt stiller de sig også forholdsvis positive overfor.

Disse museer har en bred interessenforståelse. Særligt relationen til de mere traditionelle interessen grupper vurderer de højt, mens relationen til presse og sponsorer interesserer dem mindre.

De *middel strategiske* museer er ikke særligt konkurrenceorienterede, og de er heller ikke i udpræget grad tilbøjelige til at opfatte deres relation til andre museer som en konkurrencesituation. De ser primært andre museer som kolleger.

2.2.3 Karakteristik af de *meget strategiske* museer

Gruppen af *meget strategiske* museer er den mindste gruppe og udgør 23 % af undersøgelsens respondenter.

Over halvdelen af attraktionerne befinder sig i denne gruppe, hvor imod få kulturhistoriske museer er at finde her. Der er få små museer i denne gruppe, men det er heller ikke hovedparten af de helt store museer, der befinder sig blandt de *meget strategiske* museer.

Alle de *meget strategiske* museer har udarbejdet en mission og en vision og næsten alle har et værdigrundlag. Faktisk viser undersøgelsen, at forekomsten af værdigrundlag er absolut hyppigst i gruppen af *meget strategiske* museer. Udarbejdelsen af deres strategiske platform omfatter hos denne gruppe en lang række personer (ledelse, bestyrelse, kulturudvalg, medarbejdere, særligt inspektørerne og nogen gange også samarbejdspartnere, brugere og sponsorer). Det er blandt de *meget strategiske* museer, at vi ser flest tilfælde af, at medarbejdere på andre niveauer end inspektørniveau er involveret i udarbejdelsen af den strategiske platform. Her inddrages i højere grad end hos de *lidt* og *middel strategiske* museer også omvisere, volontører, frontpersonale og kuratorer, men stadig i et relativt begrænset omfang.

Alle museer i denne gruppe kommunikerer deres strategiske grundlag, og de kommunikerer det i langt flere interne og eksterne sammenhænge og via langt flere kanaler, end museerne i de to andre grupper gør. Eksempelvis ser vi et markant større fokus på krise-

kommunikation. Ligesom disse museer også arbejder mere med at kommunikere, hvad de står for, til mulige samarbejdspartnere, lokalpolitikere og presse end museerne i den *lidt* og den *middel strategiske* gruppe. Særligt adskiller de *meget strategiske* museer sig ved, at de i langt højere grad kommunikerer strategien til sponsorer og til det private erhvervsliv.

Men som det også er tilfældet hos både de *lidt* og *middel strategiske* museer, er der her større vægtning af de eksterne kommunikations-sammenhænge, presseevents og kontakten til brugere frem for de interne kommunikationsrelationer.

Disse museer prioriterer kommunikation som en væsentlig del af museumsvirksomheden, og de lader ikke økonomiske ressourcer være en bestemmende faktor for deres arbejde med kommunikation. Det betyder ikke, at de ikke anser økonomiske ressourcer som en vigtig kommunikationsbetingelse, men enten lader de sig ikke bremse af økonomiske begrænsninger, eller også er de villige til at afsætte de ressourcer, de mener, der skal til.

Museerne i denne gruppe mener overvejende, at de arbejder med strategisk kommunikation i alt, hvad de gør og ikke gør, og at arbejdet med strategisk med kommunikation er noget, der angår og indbefatter hele organisationen og en lang række eksterne interessenter. I det hele taget er denne gruppe meget nuanceret i deres opfattelse af, hvad der skal til for at arbejde professionelt med kommunikation. I denne gruppe vægtes betingelser som kommunikationsfaglige, markedsførings- og især ledelsesmæssige kompetencer markant højere end blandt de *lidt* og *middel strategiske* museer.

Hovedparten af lederne i denne gruppe har taget en efteruddannelse, og der er tale om flere forskellige efteruddannelsesområder. Blandt de *meget strategiske* museer er det udelukkende lederen, der har besvaret undersøgelsen.

De *meget strategiske* museer fokuserer meget på deres relation til omverdenen og ønsker både at påvirke og afspejle det samfund, de er en del af. Som de *lidt* og de *middel strategiske* museer er de meget optagede af deres traditionelle museumsopgaver, men de lægger samtidig meget mere vægt på at skabe oplevelser for deres brugere, end museerne i de to andre grupper gør. Når det kommer til at profilere Danmark internationalt, er denne gruppe også mere positivt stemt.

Disse museer har en bredere interessentforståelse og er i langt højere grad end de øvrige grupper optagede af at pleje deres relation til langt flere - og mere utraditionelle interessentgrupper. Dette viser sig ved, at de f.eks. prioriterer interessentgrupper som sponsorer, det private

erhvervsliv, samarbejdspartnere og presse højere end både de *middel* og *lidt strategiske* museer.

Konkurrenceaspektet er mest fremtrædende hos de *meget strategiske* museer, og de er markant mere tilbøjelige til at opfatte andre museer som deres konkurrenter, samtidig med at de fastholder at være kolleger.

De *meget strategiske* museer er i det hele taget mere markante i deres udmeldinger, når de besvarer denne undersøgelse. De anvender yderlighederne i svarkategorierne som f.eks. *helt uenig* og *meget enig* i højere grad end museerne i de to andre grupper. Det er tydeligt, at i de spørgsmål, der indbefatter en svargraduering, er de *meget strategiske* museer ofte meget mere enige eller vurderer udsagn meget højere end museerne i de øvrige grupper.

3. Undersøgellesdesign

I dette kapitel præsenterer vi de teoretiske, metodiske og praktiske overvejelser, der ligger bag vores undersøgelse af strategisk kommunikation i den danske museumsverden.

3.1 Formål og forskningsspørgsmål

Der har ikke tidligere været gennemført en systematisk kvantitativ undersøgelse af, hvordan danske museer forstår og praktiserer strategisk kommunikation. Derfor opbygger vi dette forskningsprojekt som et eksplorativt feltstudie, hvor vi forholder os åbnet til museumsverdenen. Metodisk betyder det, at vi fravælger at opstille et sæt eksplicite hypoteser, som vi ønsker at af- eller bekræfte. I stedet bygger vi undersøgelsen op omkring to overordnede forskningsspørgsmål, som vi besvarer gennem den empiriske undersøgelse.

1. Forskningsspørgsmål

Hvor strategiske er de danske museer i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation?

De implicite hypoteser i forskningsspørgsmålet er:

- at de danske museer i en eller anden grad kender til og praktiserer strategisk kommunikation
- at det er muligt at dokumentere graden af museernes strategiske kommunikation

2. Forskningsspørgsmål

Hvilke typologier kan identificeres i museernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation?

De implicite hypoteser i dette forskningsspørgsmål er:

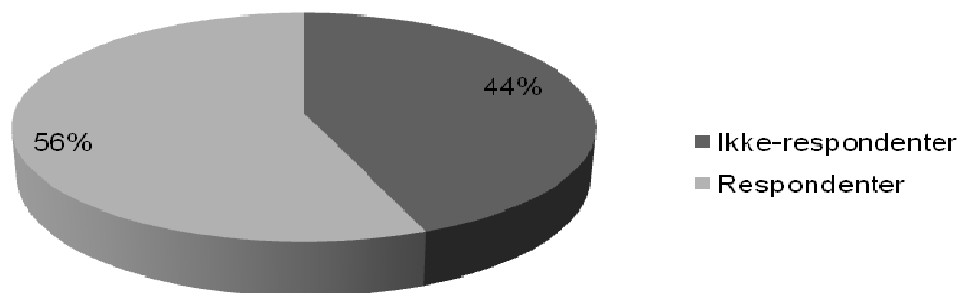
- at der vil være typologiske tendenser i museernes anvendelse af strategisk kommunikation
- at det er muligt at dokumentere disse typologier
- at typologisering er en metodisk meningsfuld strukturering af museumslandskabet

3.2 Population

Udvælgelsen af undersøgelsens population åbner for en overordnet diskussion af museumsbegrebet. Hvor går grænsen mellem et museum og en attraktion, og hvem afgør, hvad et museum er? I museumsverdenen kan der i disse år spores tegn på en redefinering og udvidelse af museumsbegrebet. Nogle museer melder sig ud af ODM – Organisationen af Danske Museer for i stedet at orientere sig mod eksempelvis ODA – Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner eller DTA – Danske Turist Attraktioner. I nærværende undersøgelse opererer vi derfor med et udvidet museumsbegreb, idet vi også inddrager attraktioner, der arbejder med udstillingsvirksomhed og bedriver forskning og formidling i relation til deres respektive genstandsfelt og som derfor er nært beslægtede med museerne. I praksis betyder det, at populationen for undersøgelsen udgør samtlige statslige og statsanerkendte museer, samt museer der ikke hører under museumsloven. Derudover attraktioner, der ikke i lovmæssig forstand kan kategoriseres som museer, men som i deres praksis lægger sig tæt op af museerne.¹²

3.3 Svarprocent

Med en population på 221 og 122 respondenter har undersøgelsen en svarprocent på 55,5651 %. Denne svarprocent gør, at der kan tegnes et dækkende billede af den samlede danske museumsverden. Det optimale havde været at få svar fra samtlige museer i landet, men 55 % er meget tilfredsstillende. Efter vores overbevisning sikrer antallet af indkomne svar således undersøgelsens validitet.



¹² Et par eksempler på sådanne attraktioner er Danfoss Universe, Fregatten Jylland og Københavns Zoologiske Have, der alle er inddraget i undersøgelsens samlede population. Se desuden bilag 1, hvor de i alt 18 attraktioner figurerer til slut.

3.4 Teoretisk referenceramme

Vi anskuer strategisk kommunikation specifikt i den danske museumsverden, og vi konstruerer en teoretisk referenceramme, der tager højde for de forskelle, der eksisterer mellem danske og udenlandske museer. Derfor fravælger vi at bygge projektets teoretiske referenceramme op omkring teori, der er udviklet og forankret i en udenlandsk museums-kontekst. Vi henter inspiration hos de udenlandske museale teorier, som primært stammer fra USA, England og Canada, men undersøgelsens konkrete teoretiske fundament er et andet.

3.4.1 Teoretiske inspirationskilder

Karakteristisk for de udenlandske teoretiske bidrag om museers kommunikation og markedsføring er, at de overordnet set beskriver, hvordan museer bedst muligt kan markedsføre deres produkter til forskellige kundegrupper med henblik på et "salg". Altså hvordan markedsføring kan tiltrække forskellige brugergrupper. Derudover fokuserer nogle af teoretikerne også på de strategiske aspekter ved museernes markedsføring og på ledelse. Følgende titler understreger dette: *Museum Strategy and Marketing – Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*¹³ og *Museum Management og Marketing*.¹⁴

Men teorierne forholder sig til en udenlandsk kontekst, som ligger langt fra den danske museumsverden. Det skyldes, at de amerikanske museer som regel er private organisationer uden direkte lovmæssige bindinger eller offentlige bevillinger. Den danske museumsverden derimod udspringer af de kongelige samlinger, som blev statslige i 1848 med den danske stats dannelse.¹⁵ Derfor er de tæt forbundet med den nationale selvforståelse.

At danske museer arbejder med markedsføring, er et oplagt og vigtigt skridt på vejen mod at styrke museernes position på et marked med stigende konkurrence. Der findes allerede relevante danske bidrag til emnet.¹⁶ Disse har dog et overvejende praksisorienteret fokus, som ikke tager højde for den interne og eksterne kompleksitet, der kendetegner den danske museumsverden. Vi vurderer, at de samfunds- og markedsudfordringer, som danske museer står overfor, ikke alene kan løses via

¹³ Kotler & Kotler, 1998.

¹⁴ Sandell & Janes, 2007.

¹⁵ De første offentligt tilgængelige museer i 1800-tallets Europa byggede ofte på en opsplitning og offentliggørelse af fyrsters og kongers kunstkamre og encyklopædiske samlinger.

¹⁶ F.eks. Lise Lyck: *Turismeudvikling og attraktioner i et strategisk perspektiv*, København 2003; M. Bürgers, 2002.

markedsføring. Markedsføringsteoriene mangler nemlig den strategiske dimension af kommunikation, hvor koblingen mellem museernes interne og eksterne kommunikation er et vigtigt omdrejningspunkt. På baggrund af de danske museers historiske, ideologiske og institutionelle karakter er der brug for en kommunikationsteoretisk retning, som tager højde for både museernes indre situation, særligt deres lovmæssige fundering, deres identitetsforståelse og kultur, og de ydre samfundsændringer og den særlige placering, som museerne har i det danske samfund.

3.4.2 Corporate communication

Fagdisciplinen corporate communication¹⁷ bygger på en tværfaglig forståelse af kommunikation i organisationer, hvor de interne og eksterne kommunikationsrelationer er i centrum. Retningen forholder sig på et strategisk niveau til relationen mellem organisationen og dens omverden, særligt til det dialektiske forhold mellem organisationen og dens interesser. Corporate communication er en proaktiv og fremadrettet teori, der kan anvendes på flere niveauer.

Vi bygger rapportens teoretiske referenceramme op omkring teorier inden for corporate communication. Det gør vi, fordi danske museer som organisationer indgår i mange og forskelligartede relationer. Museerne er eksempelvis ikke profitmaksimerende, men de er alligevel profitorienterede. Museerne indeholder mange kommunikationsniveauer og forståelser. De bygger på en tro på kulturens vitale betydning for samfundet, og endeligt er forskelligheden i det danske museumslandskab udpræget. Corporate communications tværfaglige og holistiske dimension, den dialektiske forståelse mellem intern og ekstern organisationskommunikation og endeligt det strategiske fokus skaber en fin balancegang mellem de hårde og bløde aspekter i kommunikation, organisation og samfund. Derfor udgør retningen et oplagt teoretisk fundament for en undersøgelse af de danske museers forståelse og praktisering af strategisk kommunikation.

Derudover tager vi højde for de særlige nationale politiske, institutionelle og værdimæssige forhold, som de danske museer opererer under både i udformningen af undersøgelsen, i den efterfølgende analyse af undersøgelsesresultaterne og endeligt i de fremadrettede anbefalinger, der afslutter denne rapport. Ved at koble disse to aspekter

¹⁷ Corporate communication kan på dansk oversættes med strategisk integreret virksomhedskommunikation. Hermed er strategisk kommunikation og corporate communication i bund og grund det samme. I de følgende afsnit giver vi en teoretisk præsentation af corporate communication.

opnår vi en teoretisk og kontekstuel ramme, som fungerer i forhold til de danske museers situation og kommunikative udfordring.

Cees van Riel¹⁸ definerer corporate communication således: (...) *an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively as possible, so as to create a favourable basis for relationship with groups upon which the company is dependent.*

Som det fremgår af citatet, repræsenterer retningen en holistisk tilgang til organisatorisk kommunikation, hvor særligt den strategiske tilgang til relationen mellem organisationens interne og eksterne kommunikation er central. Dette betyder, at organisationen tilrettelægger sine interne og eksterne kommunikationsaktiviteter med udgangspunkt i en overordnet mission, vision og et værdigrundlag for derigennem at sikre, at organisationens kommunikationsaktiviteter understøtter de strategiske målsætninger og skaber merværdi og vedvarende konkurrencefordel.¹⁹

I modsætning til PR og markedsføring udvider corporate communication kommunikationens betydning og praksis i organisationen. Kommunikation ses nu ikke som et underordnet praksisområde, men som den røde tråd, der løber fra den overordnede strategiske platform over den taktisk, metodiske udformning til den konkrete operationalisering i organisationen og vice versa.

Samtidig sker der en udvidelse af organisationens syn på omverdenen, idet flere interessentgrupper tildeles opmærksomhed.²⁰ Fra at operere med fire centrale interessentgrupper - typisk investorer, kunder, medarbejdere og leverandører - som organisationen har en input-output relation til, får den et langt mere nuanceret interessentsyn. Interessenter som regering, politiske organisationer, medier, lokalsamfund, interesseorganisationer og konkurrenter inddrages i arbejdet med organisationens kommunikation, og kommunikationsrelationen ændrer sig fra at være en input-outputrelation til en dialektisk relation.²¹

Det centrale i definitionen er, at der er tale om et relationelt og dialektisk forhold mellem organisationen og dens interessenter. Det betyder blandt andet, at en kundegruppe eller en konkurrent kan påvirke

¹⁸ Cees van Riel: *Principles of Corporate communication*, Pearson Education, Essex, 1995.

¹⁹ Richard Lynch: *Corporate Strategy*, Prentice Hall Financial Time, 2003.

²⁰ En interessent kan defineres som: "Any group or individual, who can affect, or are affected by the achievement of an organization's mission." R. Edward Freeman: *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, i Peggy Simcic Brønn og Roberta Wiig, Gyldendal Akademisk, 2003.

²¹ Thomas Donaldson & Lee Preston: *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. *The Academy of Management Review*, 20:1, 1995.

organisationens strategiske målsætninger, men omvendt kan organisationen også influere på kundegruppen eller konkurrenten.

Med dette dialektiske forhold mellem organisationen og dens omverden, opstår der et stigende behov for, at organisationen skal agere strategisk og proaktivt. Organisationens bør således være på forkant med og påvirke dens omverden. Dette fokus ses inden for corporate communication gennem teoretiske retninger som: Strategic Issues Management,²² Strategic Reputation Risk Management²³ og Corporate Social Responsibility.²⁴ Corporate Social Responsibility er slået igennem som følge af en generel samfundsbevidsthed om organisationens nationale og internationale sociale ansvarlighed over for miljø og mennesker. Her bliver organisationens evne til at udvise social ansvarlighed over for medarbejdere og omverden en vigtig faktor i en samlet positionerings- og kommunikationsstrategi.

Fælles for disse teoretiske perspektiver er, at de fokuserer på, hvordan organisationen kan forudse, forebygge og kommunikere tendenser blandt interessenterne. Det være sig både negative, som organisationen bør forholde sig til, inden de udvikler sig til kriser, og positive som organisationen kan anvende strategisk til at opnå merværdi og konkurrencefordel. Formår organisationen ikke at afvikle en negativ tendens i omverdenen, kan den udvikle sig til en decideret krise, hvilket kan give dybde spor i organisationen i form af usikkerhed blandt medarbejdere, skader på image og omdømme og økonomiske tab. Krisekommunikation og ledelse af kriser har derfor også en central position i corporate communication.²⁵

Samlet set vægter corporate communication det gensidige afhængighedsforhold mellem organisationens interne identitet, kultur og dens eksterne image og omdømme. Dette ses eksempelvis ved en stigende interesse for, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne indgår i definitionen og kommunikationen af organisationens mission, vision og værdigrundlag.

Vi har nu givet et kortfattet teoretisk indblik i corporate communication. Der er tale om en bred og tværfaglig retning med mange teoretiske perspektiver. Med inspiration fra Brønn og Viig²⁶ anskuer vi corporate communication som et strategisk paraplybegreb, der overordnet set inkluderer kommunikationsdisciplinerne: Markedsføring, organisationskommunikation og ledelseskommunikation. Inkorporeret i de tre disci-

²² R.L. Heath: *Strategic Issues Management*. Thousand Oaks: Sage 1997.

²³ J. Larkin: *Strategic Reputation Risk Management*. New York, Palgrave Macmillan, 2003

²⁴ M. Morsing & C. Thyssen: *Corporate Values and Responsibility*, 2003.

²⁵ Finn Frandsen & Winni Johansen: *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Forlaget Samfundslitteratur, 2007.

²⁶ Brønn og Viig, 2003

pliner er et utal af øvrige kommunikationsteorier og metoder eksempelvis: Krisekommunikation, HR-kommunikation, reklame, forandringskommunikation, sponsorkommunikation og udviklingskommunikation. Teorier og metoder, der hver især har rødder i vidt forskellige fagretninger som marketing, organisationspsykologi, sociologi, ledelse, strategi, retorik og semiotik.

Denne teoretiske bredde og nuancerigdom er en nødvendighed for en undersøgelse, der skal forholde sig til de danske museer og deres situation.

Den holistiske dimension i corporate communication betyder, at teorien kan rumme og operationalisere de værdimæssige, kulturelle og ideologiske aspekter, som er en væsentlig faktor i den danske museumsverden. Set i relation til museernes nuværende situation er det netop placeringen af kommunikationen som en overordnet strategisk parameter, kombineret med fokus på relationen mellem museets interne og eksterne verden, der kan være med til at styrke museerne og kvalificere dem bedre til at håndtere de samfundsmæssige udfordringer, de står overfor.

3.5 Metode og undersøgelsesredskaber

Formålet med denne undersøgelse er at give et statusbillede af de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation. Da vi ønsker at belyse overordnede tendenser i en stor population, anvender vi en kvantitativ undersøgelsesmetode. Undersøgelsen fungerer som et forstudie af genstandsfeltet med henblik på at identificere potentielle områder, hvor der er behov for yderligere fokus og kvalitativ forskning.

Undersøgelsen er udformet som et web-baseret spørgeskema, et undersøgelsesredskab der byder på en række fordele. Først og fremmest sikrer det en direkte og hurtig kommunikationsvej mellem afsender og modtager. Spørgeskemaets besvarelestid skal være så kort som muligt, for at sikre en acceptabel svarprocent og besvarelsen af et elektronisk spørgeskema er relativt nem og hurtig.

Vi opererer ikke med en fast opdeling af populationen. I stedet har vi indlejret en række demografiske spørgsmål, som giver mulighed for efterfølgende at underopdele museumspopulationen på forskellig vis.

Det drejer sig om:

- Museumskategori: Kunstmuseum, kulturhistorisk museum, naturhistorisk museum eller andet.
- Museets størrelse: 0-3 fuldtidsansatte, 4-10 fuldtidsansatte, 11-20 fuldtidsansatte eller 21 og flere fuldtidsansatte.
- Museets lovmæssige status: Statsligt, statsanerkendt, attraktion eller andet.
- Ledelsens uddannelsesmæssige baggrund og efteruddannelse: Ledelse, kommunikation, marketing eller journalistik.

Disse demografiske spørgsmål gør det muligt, at vi i den efterfølgende behandling af undersøgelsens resultater kan afprøve og besvare undersøgelsens andet forskningsspørgsmål: *Hvilke typologier kan identificeres i museernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation?*

3.5.1 Undersøgelsens omfang og afvikling

Det elektroniske spørgeskema er sendt til 221 respondenter. Eftersom undersøgelsen har strategisk kommunikation i fokus, stiledede vi spørgeskemaet til museernes øverste ledere. Strategisk kommunikation er som udgangspunkt et ledelsesanliggende, da det berører spørgsmål om selv- og omverdensforståelse. Derfor har vores udgangspunkt været at få lederens svar.

Den elektroniske spørgeskemaundersøgelse er udformet og behandlet i programmet *Inquisit*. Programmet har gjort det muligt for os løbende at monitorere udviklingen i undersøgelsens svarprocent under afviklingen af undersøgelsen. Programmet er udformet på den måde, at respondenternes besvarelser opsamles i en database, hvor de er umiddelbart tilgængelige og kan behandles direkte.

Selve undersøgelsen fandt sted i perioden fra onsdag den 16. januar til onsdag den 30. januar 2008. Første invitation til undersøgelsen modtog respondenterne onsdag den 16. januar.²⁷ Invitationen rummede to links – et link direkte til det elektroniske spørgeskema og et link til en web-side med yderligere informationer om projektet *Strategisk kommunikation i den danske museumsverden*. Mandag den 21. januar modtog de respondenter, der endnu ikke havde valgt at besvare spørgeskemaet en remindermail.²⁸ Onsdag den 23. januar og torsdag den 24. januar blev de museer der endnu ikke havde reageret på invitationen kontaktet pr.

²⁷ Bilag 2.

²⁸ Bilag 3.

telefon. Både remindermailen og den telefoniske kontakt har haft stor effekt og øgede undersøgelsens svarprocent betydeligt.

3.5.2 Konstruktion af spørgeskema

Spørgeskemaet indeholder i alt 28 spørgsmål, hvoraf de 20 placerer sig inden for de fire fokusområder: Selvfølgelig, omverdensforståelse, kommunikationsforståelse og kommunikationspraksis, mens de resterende 8 drejer sig om demografiske faktorer.²⁹ Fokusområderne er udvalgt på baggrund af rapportens teoretiske referenceramme, og de er indarbejdet implicit i spørgeskemaet for at skabe en naturlig progression i spørgsmålene.

Hovedparten af spørgsmålene i skemaet er udformet som graduerings-spørgsmål, hvor der angives en gradstilkendegivelse i forhold til et givet udsagn. Gradueringsformen betyder, at respondenternes umiddelbare holdning og mening kan måles. Datamæssigt betyder denne spørgsmålstype endvidere, at analysemulighederne bliver forøget, set i forhold til simple ja/nej spørgsmål. Der ligger således et implicit tal bag hvert af de udsagn respondenterne kan svare. Eksempelvis bliver skalaen fra *meget uenig* til *meget enig* til en værdimæssig skala fra 1-5 i analysen af data. Det betyder, at det er muligt at undersøge bl.a. gennemsnit og variation, altså graden af forskellighed i besvarelserne. Nogle af graduerings-spørgsmålene skal måle praksis frem for holdninger og meninger. Eksempelvis spørges der til, i hvor høj grad respondenterne anvender forskellige kommunikationskanaler. Dette spørgsmål bruges blandt andet til at optælle, hvor mange kommunikationskanaler den enkelte respondent bruger ofte eller meget ofte. Der kan på denne måde måles på kommunikationspraksis frem for forståelse og siden hen på sammenhængen mellem praksis og forståelse.

Spørgeskemaet indeholder også ja/nej-spørgsmål, og desuden er der enkelte steder åbne kommentarfelder. Ja/nej-spørgsmålene gør det muligt at skabe en helt overordnet beskrivelse af populationens træk.

Enkelte spørgsmål er såkaldte *if-spørgsmål*. Disse er anvendt i vores bestræbelse på, at alle respondenter hele tiden skal opleve en relevans i det enkelte spørgsmål, for dermed at øge chancerne for, at respondenterne fører undersøgelsen til ende.³⁰ Brugen af *if-spørgsmål* bevirker, at ikke alle respondenter besvarer alle spørgsmål, og at der er mulighed for, at enkelte spørgsmål kun besvares af meget få respondenter. Denne problematik opvejes dog af faren for helt at miste re-

²⁹ Bilag 4.

³⁰ Et eksempel på *if-spørgsmål*: *Har dit museum en mission? Ja/nej*. De der svarer *Nej* bliver ledt udenom de spørgsmål, der fulgte op på, hvordan missionen konkret blev anvendt.

spondenter, fordi disse ikke finder enkelte spørgsmål relevante og derfor fravælger at føre undersøgelsen til ende.

For at kunne afprøve svarernes validitet er der indarbejdet en række krydspørgsmål i spørgeskemaet, som ikke er synlige for undersøgelsens respondenter. Krydspørgsmålene giver mulighed for i den efterfølgende databehandling at undersøge, om der er overensstemmelse mellem respondentens svar. Dette har betydning for undersøgelsens validitet.

3.5.3 Testgruppe

Undersøgelsen og selve spørgeskemaet er udviklet i et samspil mellem virksomhedskommunikation og museologi, og derfor har vi bevidst arbejdet med at modificere de kommunikationsteoretiske termer, så de matcher museernes kommunikationskultur og terminologi bedst muligt. Vi har anvendt en testgruppe bestående af repræsentanter fra populationen. Det vil sige museumsledere, der kommer fra forskellige museumskategorier og størrelser. Gruppen har afprøvet og kommenteret skemaet både i forhold til retoriske og terminologiske elementer og i forhold til indholdet. Hermed har vi fået en klar fornemmelse af, hvor en "oversættelse" af de kommunikationsteoretiske termer var nødvendig for at matche den museale kontekst. Desuden har vi fået uvurderlig indsigt i museernes oplevelse af deres egen situation, som vi har indarbejdet i skemaet. Det er dermed vores vurdering, at vi har konstrueret et spørgeskema, der på en række områder matcher museernes daglige praksis og selvforståelse bedre, end det ville have gjort, hvis skemaet havde været udformet ud fra rent teoretiske overvejelser.

3.6 Strategisk indeks

Med udgangspunkt i den definerede teoretiske referenceramme behandler undersøgelsen de to forskningsspørgsmål:

- Hvor strategiske er de danske museer i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation?
- Hvilke typologier kan identificeres i museernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation?

3.6.1 Fokusområder

For at gennemføre denne vurdering i praksis bygger spørgeskemaet på et prædefineret strategisk indeks, som er opstillet på baggrund af de fire centrale fokusområder i teorierne inden for corporate communication.

Det drejer sig om fokusområderne:

- Selvførelse
- Omverdensførelse
- Kommunikationsførelse
- Kommunikationspraksis

Den samlede undersøgelse forholder sig til museernes holdninger og handlinger inden for disse fire fokusområder, hvorved vi opnår et indblik i museernes førelse og anvendelse af strategisk kommunikation. Derfor stiller vi spørgsmål inden for alle fire fokusområder.

3.6.2 Faktorer

I de 20 spørgsmål, der relaterer sig til fokusområderne, er placeret enkeltspørgsmål, der fungerer som faktorer i målingen af den enkelte respondents niveau af strategisk kommunikation. Tilsammen udgør disse faktorer et indeks for, hvor strategisk den enkelte respondent er i førelsen og praktiseringen af kommunikation. Det er dette strategiske indeks, der gør det muligt at måle og inddele museumslandskabet i typologier.

Faktorspørgsmålene er:

I relation til fokusområdet **selvførelse** stilles spørgsmålet:

- *Hvordan passer nedenstående beskrivelser til dit museum?*
 1. Vi analyserer os selv, vore kompetencer og ressourcer?
 2. Vi arbejder med at få indblik i, hvordan vore interessenter opfatter os?
 3. Vi får vore medarbejdere til at kende og afspejle museets målsætning og værdigrundlag i deres daglige praksis?
 4. Vi analyserer og målretter budskabet til den enkelte målgruppe?
 5. Vi skaber en unik position for museet?

I relation til fokusområdet **omverdensførelse** spørges:

- *Andre museer er...*
 1. Kolleger?
 2. Konkurrenter?

- *Hvem betragter du som dit museums primære interessenter?*
- Fokusområdet **kommunikationsforståelse** indbefatter spørgsmålet:
- *Hvor vigtig er nedenstående betingelser for dit museums arbejde med kommunikation?*
 1. Ledelsesmæssige kompetencer?
 2. Kommunikationsmæssige kompetencer?

I forhold til fokusområdet **kommunikationspraksis** stilles følgende spørgsmål:

- *I hvor høj grad har følgende personer været inddraget i udarbejdelsen af mission, vision og værdigrundlag?*
 1. Ledelse/direktion?
 2. Kommunikations/marketingansvarlig?
 3. Medarbejdere?
- *Hvilken funktion, mener du, dit museums vision, mission og værdigrundlag har?*
 1. Et ledelsesværktøj?
 2. Fungerer som det afgørende parameter i alle vore beslutningstagninger?
 3. Inkorporeres så vidt muligt i al kommunikation med interessenter?
 4. Fortæller, hvem vi er og sætter ord på vore holdninger og værdier?

Respondenter indplaceres i undersøgelsens definerede indeks for strategisk kommunikation, hvor indekxsværdien 0 er den laveste værdi for strategisk kommunikation og indekxsværdien 5 er den højeste. Hvordan det enkelte museum placerer sig i forhold til de tre grupper, afhænger af hvor højt der er svaret i gradueringen af det enkelte faktorspørgsmål, som indgår i indekset. Ud over gradueringsspørgsmålet indgår også spørgsmålet om museernes interessenter. Dette er inkorporeret på den måde, at jo flere gange respondenteren har svaret 4 eller 5 til spørgsmålet om en enkelt interessent, jo højere score får respondenteren i det strategiske indeks.

Det betyder, at de svar, der afgives i hvert af de 6 faktorspørgsmål, omsættes til en talværdi afhængig af hvor højt, der svares i gradueringen. Talværdien for alle faktorspørgsmålene lægges sammen og danner en samlet værdi, som placerer respondenteren i det strategiske indeks. En indekxsværdi fra 0 og op til og med 3,74999 placerer et museum i gruppen af *lidt strategiske* museer. En indekxsværdi mellem 3,75 og op til 4,24999 placerer et museum i gruppen af *middel strategiske* museer og en indekxsværdi som går fra 4,25 og op, placerer et museum i gruppen af *meget strategiske* museer.

3.6.3 Typologier i museumslandskabet

Med det strategiske indeks opstiller vi en parameter for strategisk kommunikation i den danske museumsverden. Indekset opdeler museerne i tre grupper:

- Gruppe 1: De *lidt strategiske* museer
- Gruppe 2: De *middel strategiske* museer
- Gruppe 3: De *meget strategiske* museer

Indekset kan således fungere på to måder i analysen. Det kan være med til at "verificere" sig selv, idet man kan krydse og analysere på gennemsnit af, hvor de tre grupper skulle placere sig i henhold til indekset. Dernæst kan indekset også gøre det muligt at afdække mulige faktorer for niveauet af strategisk kommunikation. Ved at undersøge om nogle af grupperne er overrepræsenteret i nogle svar, bliver det muligt at finde frem til hvilke faktorer, der kan have indflydelse på museernes forståelse og anvendelse af strategisk kommunikation.

Med anvendelsen af det strategiske indeks har vi defineret en abstrakt succesparameter for, hvordan museernes bør anvende strategisk kommunikation. Museerne måles på en parameter, der er bygget op omkring en teoretisk forståelse af begrebet strategisk kommunikation og en modificering af begrebet i forhold til museernes situation.

Fastlåste, prædefinerede succesparametre vil naturligvis altid kunne angribes og diskuteres, men set i lyset af formålet med denne undersøgelse vurderer vi, at netop den forenklede tilgang til genstandsfeltet kan skabe det overblik, vi ønsker. Igen skal det understreges, at undersøgelsen ses som et empirisk forstudie og som en optegning af genstandsfeltet. Derfor bør den følges op af kvalitative undersøgelser, som kan nuancere og forklare resultaterne.

3.7 Metodiske og teoretiske begrænsninger

Den eksplorative undersøgelsesmetode rummer en fare for, at en undersøgelse ikke fører noget konkret eller væsentligt med sig. Ved ikke at have konkrete teser, der skal be- eller afkræftes, bliver resultaterne umulige at forudse og indarbejde i undersøgelsen. Dette ser vi dog som en væsentlig pointe for netop denne undersøgelse af de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation, da der er tale om et uberørt genstandsfelt. Vi vurderer således, at der i første omgang er behov for en undersøgelse, der åbner op for nye vinkler og betragtninger frem for at skære fra.

Den kvantitative undersøgelsesform indebærer, at det er svært at verificere resultaterne af de kvantitative data og særligt finde ind til de bagvedliggende bevæggrunde, forklaringssammenhænge og ideologier, der motiverer respondenternes svar. Dette er en generel svaghed ved kvantitative undersøgelsesmetoder. Derfor er vi klar over, at denne første del af forskningsprojektet skal følges op med en dyberegående kvalitativ undersøgelse i form af interview med udvalgte respondenter og eventuelt også fokusgruppediskussioner.³¹

Endeligt er det vigtigt at bemærke, at det danske museumslandskab rummer en række meget forskellige institutioner med forskellige eksistensgrundlag, økonomiske og politiske rammer. Det betyder, at det enkelte museum, afhængigt af hvilken politisk instans det primært modtager bevillinger fra, opererer under visionære og politiske rationaler, der ikke nødvendigvis kan sidestilles med de institutionelle rammer et andet museum, af samme kategori, størrelse eller med samme geografiske placering, fungerer under. Det gør det svært for os at opstille generelle retningslinjer for alle danske museers håndtering af den øjeblikkelige politiske situation, uden samtidig at eliminere muligheden for at tage hensyn til disse institutionelle forskelligheder. Men da undersøgelsen har en kvantitativ metode og samtidig ønsker at tegne et overordnet billede af populationen, er det nødvendigt at generalisere. Så også her er det nødvendigt med opfølgende kvalitative undersøgelser, der kan tage højde for disse forskelle.

³¹ Se desuden kapitel 8, perspektiveringer.

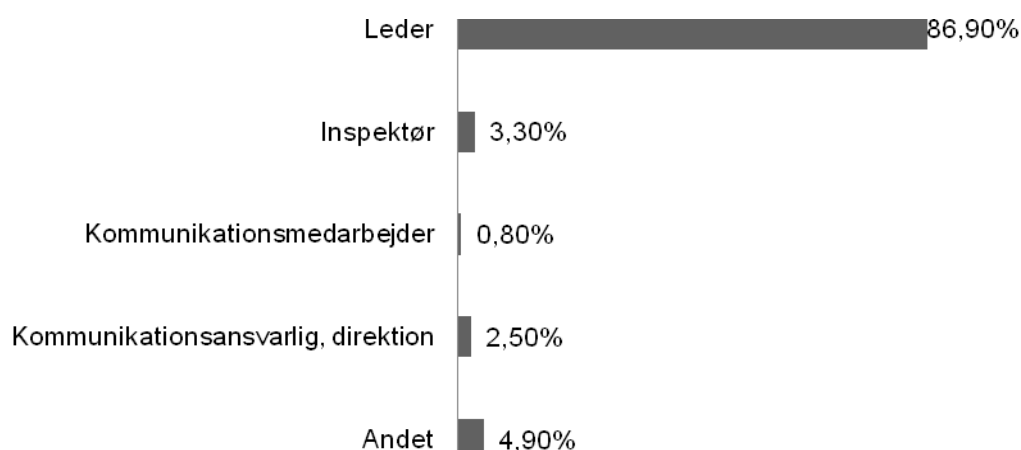
4. Præsentation og analyse af undersøgelsens resultater

I dette kapitel præsenterer og diskuterer vi undersøgelsens resultater. Resultaterne af undersøgelsens spørgsmål struktureres via de fire fokusområder: Selvfølgelig, omverdensforståelse, kommunikationsforståelse og kommunikationspraksis. Vi inddrager teoretiske perspektiver og kontekstuelle betragtninger fra referencerammen i det omfang, at disse kan være med til at belyse eller understøtte undersøgelsens resultater og konklusioner.

4.1 Demografiske data

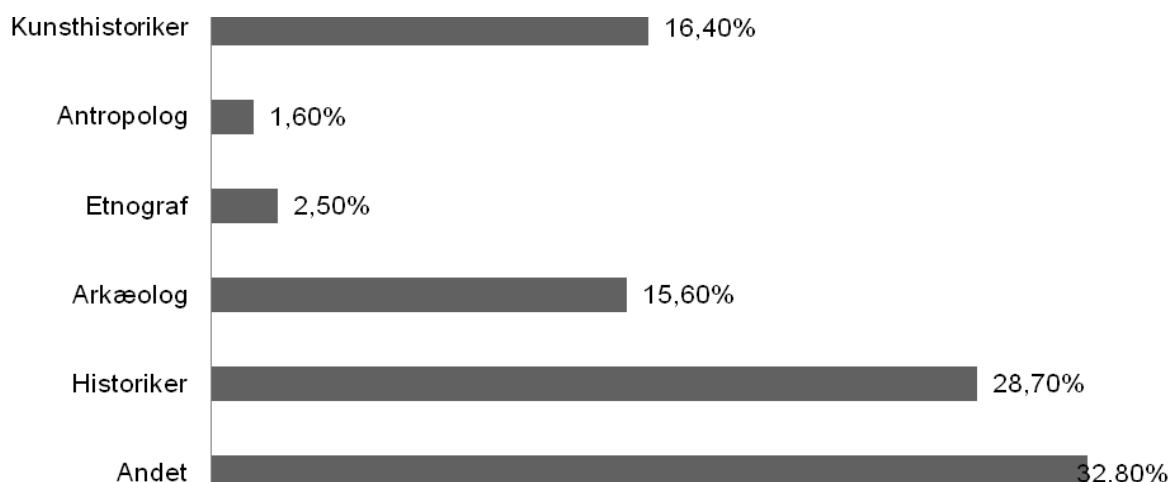
I det følgende afsnit gennemgår vi undersøgelses demografiske spørgsmål.

Hvad er din funktion eller dit arbejdsområde i museet?



Modellen viser, at knap 87 % af undersøgelsens respondenter svarer, at de fungerer som *ledere* for deres respektive museum. 2,5 % er *kommunikationsansvarlige på direktionniveau*, mens under 1 % fungerer som *kommunikationsmedarbejdere* uden for direktionen. 3,3 % af respondenterne er *inspektører* og næsten 5 % har valgt svarmuligheden *andet*. Denne fordeling viser, at det er lykkedes at få museernes ledere til at besvare spørgeskemaet.

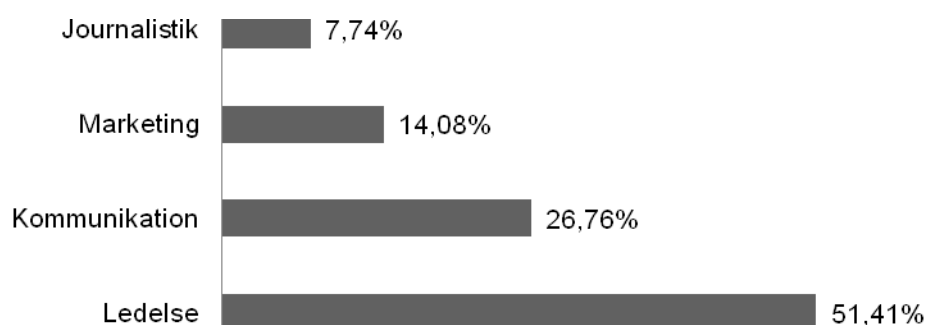
Angiv venligst din uddannelsesmæssige baggrund?



Ud af samtlige respondenter er 28,7 % *historikere*, 16,4 % er *kunsthistorikere* og 15,6 % er *arkæologer*. *Etnograf* og *antropolog* har henholdsvis 2,5 % og 1,6 % krydset af. Svarmuligheden *andet* har hele 32,8 % krydset af, hvilket viser, at vi i kategoriseringen af svarmuligheder har overset mulige uddannelsesbaggrunde. I tilknytning til dette spørgsmål indgik et åbent kommentarfelt, og i besvarelserne ser vi, at en del respondenter er etnologer eller har anden humanistiske uddannelse som f.eks. Æstetik og Kultur. Ingen skriver direkte, at de har en ikke-museumsfaglig uddannelse, så vi kan altså konkludere, at museerne i overvejende grad ledes af personer, der er uddannede inden for det fagområde, som det respektive museum varetager.

Har du uddannet dig yderligere indenfor følgende områder?

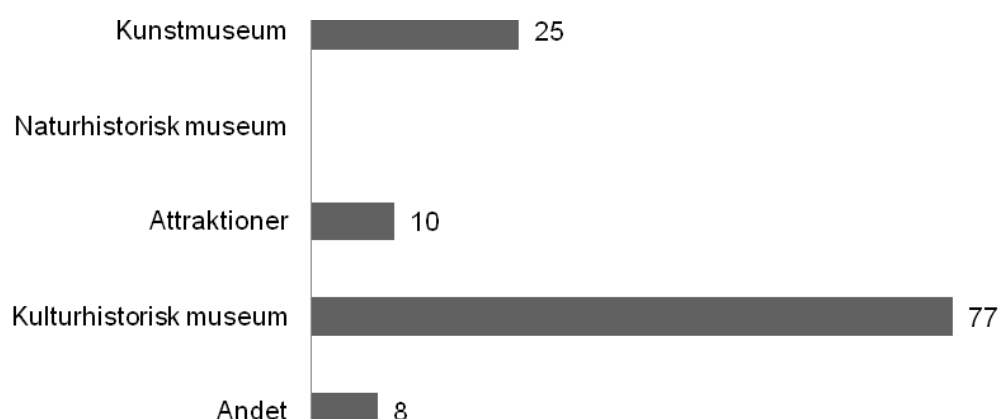
Det er langt fra alle respondenter, der har taget efteruddannelse, men blandt de respondenter der har, er fordelingen som følger:



Det er markant, at de fleste af undersøgelsens respondenter har efteruddannet sig inden for ledelse (51,41 %). Dernæst er kommunikationsrelateret efteruddannelse med 26,76 % også en hyppig efteruddannelsesvej for undersøgelsens respondenter.

Marketing har 14,08 % uddannet sig inden for, og 7,75 % har uddannet sig inden for journalistik.

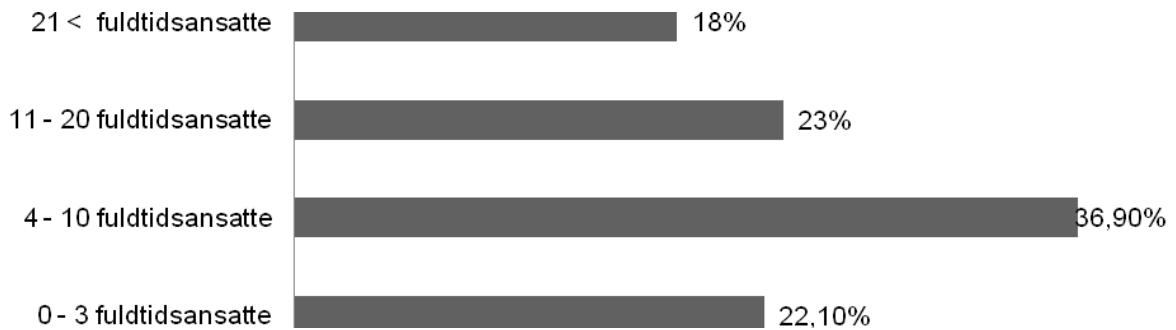
Museets kategori?



I overensstemmelse med landets fordeling af museer inden for de forskellige museumskategorier har 77 kulturhistoriske og 25 kunsthistoriske besvaret undersøgelsen. Det er værd at bemærke, at ingen naturhistoriske museer har valgt at medvirke i undersøgelsen. Som sagt er 10 attraktioner også med i undersøgelsen som følge af vores udvidede museumsdefinition. Fra den del af populationen, der hører under gruppen *attraktioner*, modtog vi to negative svar som respons på invitationen til undersøgelsen. Begge udtrykte, at de ikke ønskede at medvirke, netop fordi de ikke anser sig for at være et museum.

Det samlede antal besvarelser i denne del af populationen kan derfor antyde, at den skitserede opblødning af de lovbundne grænser mellem museer og ikke-museer er på vej.

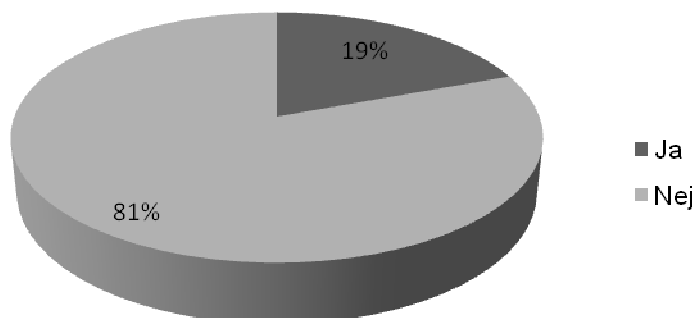
Museets størrelse?



36,9 % af undersøgelsens samlede respondenter hører til i gruppen af museer med 4 – 10 fuldtidsansatte. 23 % har 11- 20 fuldtidsansatte og 22,1 % har 0-3 fuldtidsansatte. Den mindste gruppe, som er 18 % af den samlede respondentgruppe, udgøres af landets største museer - nemlig gruppen med 21 eller mere fuldtidsansatte.

Undersøgelsen afspejler således fordelingen mellem små og store museer i den danske museumsverden, hvor størsteparten af museerne har under 20 fuldtidsansatte, og hvor den største gruppe kun har mellem 4 og 10 fuldtidsansatte.

Er dit museum fusioneret inden for de seneste 10 år?



Ud af den samlede respondentgruppe svarer 19,33 %, at deres museum har indgået i en fusion inden for de seneste 10 år, hvor de resterende 80,67 % ikke har.

4.2 Selvforståelse blandt de danske museer

I dette afsnit gennemgår vi resultaterne af de spørgsmål fra spørgeskemaet, der belyser respondenternes forståelse af museernes opgaver og placering i samfundet. Respondenternes forståelse af deres organisation og af deres organisatoriske og strategiske redskaber berører vi ligeledes i dette afsnit.

Mit museum skal...?

	Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig
forvalte museumsloven	5,04%	1,68%	14,29%	29,41%	49,58%
bevare vores fælles kulturarv	3,36%	0,00%	1,68%	20,17%	74,79%
formidle vores fælles kulturarv	2,52%	0,00%	0,00%	14,29%	83,19%
afspejle samfundet	2,54%	1,69%	25,42%	39,83%	30,51%
påvirke samfundet	4,24%	0,85%	19,49%	36,44%	38,98%
være en kilde til viden og dannelse	2,54%	0,00%	2,54%	23,73%	71,19%
skabe oplevelser	2,52%	0,84%	5,88%	35,29%	55,46%
skabe frirum til refleksion	1,68%	1,68%	12,61%	31,93%	52,10%
skabe rammer for socialt samvær	1,68%	3,36%	30,25%	42,02%	22,69%
understøtte det kreative vækstlag	3,39%	6,78%	36,44%	32,20%	21,19%
profilere Danmark internationalt	1,68%	8,40%	21,85%	35,29%	32,77%

Ser vi nærmere på modellen, fremgår det, at museerne vægter følgende funktioner højest: 83,2 % af de adspurgte udtrykker, at de er meget enige i, at museets skal *formidle vores fælles kulturarv*. 74,8 % mener, at deres museum skal *bevare vores fælles kulturarv*.

71,2 % svarer, at deres museum skal *være en kilde til viden og dannelse*, mens 49,6 % udtrykker, at de er meget enige i, at deres museum skal *forvalte museumsloven*.³²

De funktioner, som museerne samlet set vægter lavest, er at *understøtte det kreative vækstlag*, der er en prioritet i den øjeblikkelige nationalpolitiske dagsorden. 21 % er meget enige, og 33 % er enige i denne påstand. Samtidig er 3,4 % meget uenige og 6,8 % uenige i samme påstand. At museerne skal *profilere Danmark internationalt*, er den påstand, som næst færrest af undersøgelsens respondenter samlet set er enige eller meget enige i, henholdsvis 35,3 % er enige, og 32,8 % er meget enige. En yderligere understregning af denne tendens er, at der er hele 8,4 %, der er uenige i denne påstand.

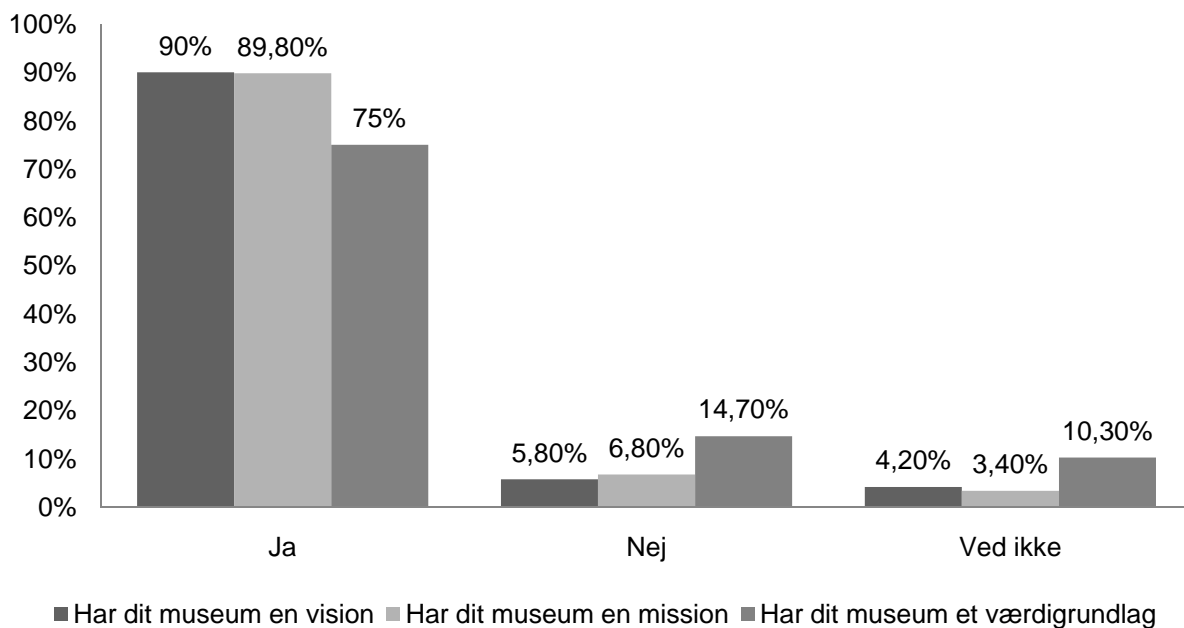
³² Denne svarprocent kan skyldes, at undersøgelsen inddrager attraktioner og museer, der ikke er underlagt museumsloven. Det samme kan omvendt forklare, at 3,4 % svarer, at de er meget uenige i, at deres museum skal *bevare vores fælles kulturarv*, og 5 % svarer, at de er meget uenige i, at deres museum skal *forvalte museumsloven*.

Således er det samlet set museernes traditionelle ansvarsområder, der har den højeste prioritet hos respondenterne.³³ Denne tendens er ikke overraskende, da disse områder netop er indbefattet i museumsloven, hvorfor museerne så at sige *skal* prioritere disse områder højt. Mere interessant er det, at de prioriteringsområder vi har givet, som ikke er hentet fra lovgivningen, men fra den øjeblikkelige nationalpolitiske dagsorden og samfundssituation, ikke bliver prioriteret i ret høj grad hos undersøgelsens respondenter, når de ses som en samlet gruppe. Svarmulighederne *profilere Danmark internationalt, skabe rammer for socialt samvær* og *understøtte det kreative vækstlag* er alle hentet i den nuværende regerings kulturpolitiske hensigtserklæring. De institutionelle forskelle mellem statslige og statsanerkendte museer kan forklare den forholdsvis lave prioritering af landspolitiske visioner for kulturområdet, idet den store gruppe af statsanerkendte museer primært forholder sig til en lokalpolitisk dagorden, og ikke i udpræget grad til den nationale. Men dette forklaringsrationale dækker ikke den svage prioritering af de mere socialt orienterede opgaver.

Endelig er de to svarmuligheder, som fokuserer på museernes forhold til deres omverden - hvor vidt de skal påvirke og afspejle samfundet - heller ikke prioriteret ret højt i den samlede respondentgruppe. 30,5 % er meget enige i, at deres museum skal *afspejle samfundet*, og 38,9 % er meget enige i, at deres museum skal *påvirke samfundet*. De forholdsvis lave prioriteringer er interessante, fordi disse svarmuligheder samtidigt rummer en strategisk og ideologisk tilgang til museernes placering og opgaver i samfundet. I en rent strategisk optik vil det at agere proaktivt og dermed søge at påvirke samfundet være en væsentlig målsætning. I en politisk ideologisk optik er museernes funktion som spejlinger af det samfund, de er placeret i, et vigtigt argument for museernes eksistens og for deres rolle i samfundet.

Har dit museum en vision, mission eller et værdigrundlag?

³³Svarmulighederne: *Forvalte museumsloven, bevare vores fælles kulturarv, formidle vores fælles kulturarv og være en kilde til viden og dannelse* relaterer sig alle til museumsloven.



Ser vi på respondenternes svar i de tre ovenstående spørgsmål om, hvorvidt museerne har en vision, en mission og et værdigrundlag, er der blot 5,8 % af museerne, der ikke har mindst en af de 3. Værdigrundlaget er den strategiske ledesnor, som de fleste respondenter ikke har - men der er dog kun 14,7 % af respondenterne, der svarer, at deres museum ikke har et værdigrundlag, og 10,3 % svarer, at de ikke ved, om deres museum har et værdigrundlag.

Når vi kombinerer besvarelsenerne af de tre foregående spørgsmål om vision, mission og værdigrundlag for at se, hvor mange der har henholdsvis alle tre, to af de tre, eller kun én af de tre, fordeler respondenterne sig som følger:

vis_mis_vær

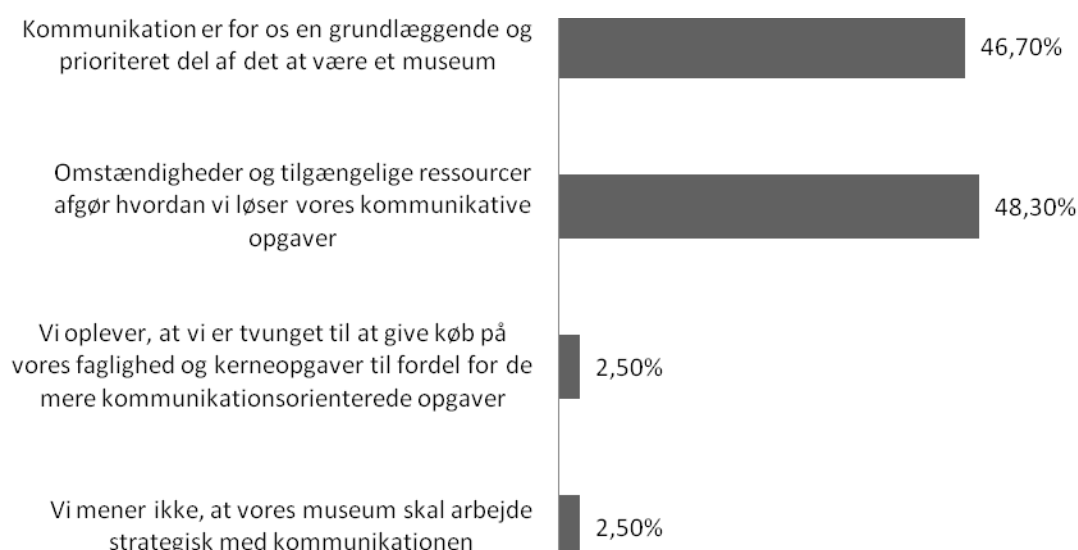
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Ingen	7	5,8	5,8
	En ud af tre	6	5,0	10,8
	To ud af tre	26	21,7	32,5
	Tre ud af tre	81	67,5	100,0
	Total	120	100,0	

Af modellen fremgår det at hele 67,5 % af respondenterne har svaret, at deres museum både har vision, mission og værdigrundlag. 21,7 % har to ud af de tre, mens kun 5 % af hele respondentgruppen svarede ja til, at de kun havde én af de tre muligheder.

Samlet set, har de danske museer således i udpræget grad taget arbejdet med mission, vision og værdigrundlag til sig. Det interessante er at se, hvordan og i hvilken grad vision, mission og værdigrundlag operationaliseres, samt hvilken betydning disse strategiske værktøjer har for museernes samlede strategiske niveau i forhold til kommunikationen.

Hvilket af følgende udsagn passer bedst til dit museums selvforståelse?

Dette spørgsmål giver et indblik i, hvordan de danske museer oplever deres nuværende situation. Særligt hvordan de oplever, at kommunikationsområdet influerer på deres praksis og prioriteringer.



I besvarelsene af dette spørgsmål viser der sig en markant tendens. Meget få i den samlede respondentgruppe svarer enten: *Vi mener ikke, at vores museum skal arbejde strategisk med kommunikationen* eller: *Vi oplever, at vi er tvunget til at give køb på vores faglighed og kerneopgaver til fordel for de mere kommunikationsorienterede opgaver*. Begge svarmuligheder vælger kun 2,5 % af respondenterne. Dette peger på, at disse to svarmuligheder indeholder en forholdsvis negativ holdning til egen situation, som de færreste respondenter kan genkende. Eller også er der tale om, at respondenterne nødtigt vil udtrykke tilslutning til denne negative holdning, selv om den er dækkende for den

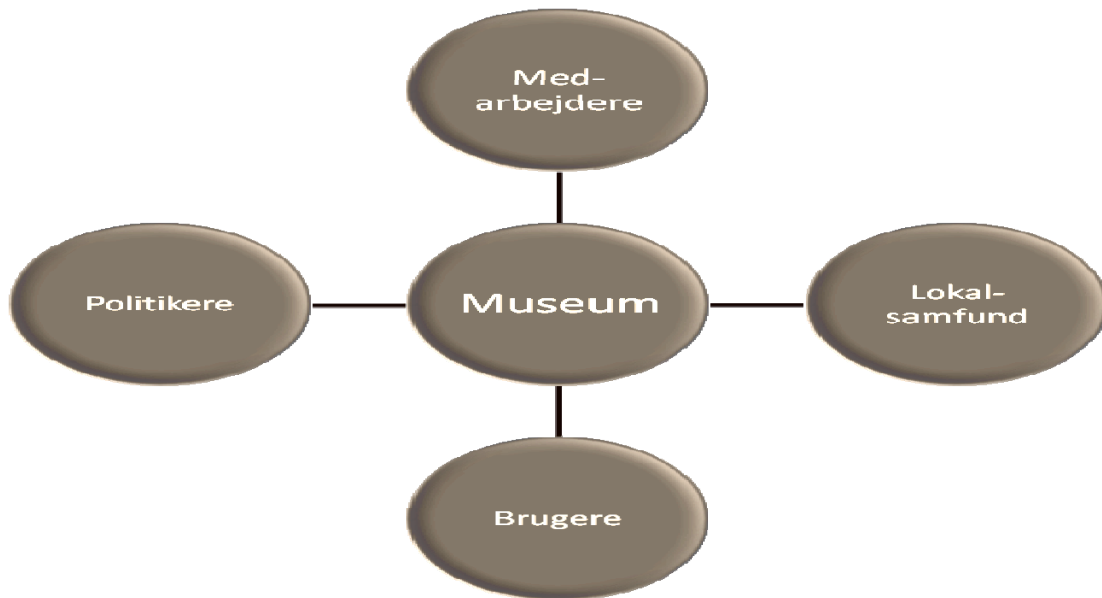
pågældende situation. Vi vurderer, at der er sandsynlighed for, at begge muligheder er til stede. Det faktum, at det fortrinsvis er ledere, der besvarer spørgsmålet, kan medføre en tendens til at vælge en bevidst positiv indstilling til egen og til museernes situation, eftersom en positiv indstilling og holdningstilkendegivelse er nødvendig set fra en ledelsesmæssig position. Hvorvidt der er tale om reelle oplevelser af den øjeblikkelige situation eller mere holdningsmæssige tilkendegivelser, må en kvalitativ efterprøvning af resultaterne klarlægge.

Hovedparten af undersøgelsens respondenter - 48,3 % - svarer, at de synes, at *omstændigheder og tilgængelige ressourcer afgør, hvordan vi løser vores kommunikative opgaver*, og 46,7 % svarer: *Kommunikation er for os en grundlæggende og prioriteret del af det at være et museum*. Det ser således ud til, at kommunikation er et centralt fokusområde for de danske museer i 2008. Et område som museerne arbejder bevidst med, og som mange samtidig ser som værende afhængigt af de ressourcer, der er til rådighed.

4.3 Omverdensforståelse blandt de danske museer

En central udvikling og pointe i nyere teorier om interessentbegrebet og interessenthåndtering er bevægelsen væk fra det simple interessentsyn, hvor organisationen typisk opererer med 3 - 4 primære interessentgrupper, hen i mod en bredere og mere nuanceret interessentforståelse. Overføres udvidelsen i interessentforståelsen til museumsverdenen, kan skiftet fra en simpel interessentforståelse til en kompleks forståelse visualiseres således:

Simpelt interessentkort for danske museer



Komplekst interessentkort for danske museer:



Karakteristisk for den nuancerede interessentforståelse er, at organisationen opererer med en række interessentgrupper, der kan være

primære eller sekundære afhængig af den aktuelle situation. Komplexiteten stiger yderligere ved opfattelsen af, at ikke blot organisationen kan blive påvirket af eller påvirke interessenterne, men de kan også influere på hinanden.³⁴ Derfor er det interessant at se, hvordan de danske museer opfatter de følgende prædefinerede interessentgrupper.

I hvor høj grad betragter du nedenstående som dit museums primære interessenter?

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Undervisningsinstitutioner	0,00%	5,00%	8,33%	37,50%	49,17%
Brugere	0,00%	0,00%	0,85%	26,27%	72,88%
Samlere	6,78%	28,81%	43,22%	13,56%	7,63%
Kunstnere	10,08%	32,77%	29,41%	17,65%	10,08%
Forskningsinstitutioner	0,83%	6,67%	20,83%	41,67%	30,00%
Det private erhvervsliv	2,54%	14,41%	44,07%	25,42%	13,56%
Interesseorganisationer	4,20%	21,01%	41,18%	22,69%	10,92%
Medier, f.eks. tv og aviser	0,84%	0,84%	26,05%	47,06%	25,21%
Medarbejdere	1,71%	1,71%	14,53%	35,04%	47,01%
Sponsorer	3,36%	10,08%	20,17%	44,54%	21,85%
Lokalsamfundet	0,00%	3,33%	12,50%	30,83%	53,33%
Offentlige myndigheder	0,85%	5,08%	22,03%	38,98%	33,05%
Politikere	0,83%	5,83%	29,17%	36,67%	27,50%
Andre museer	0,83%	5,00%	34,17%	43,33%	16,67%

Den absolut vigtigste interessent, som hele 72,9 % svarer *i meget høj grad* til, er museernes *brugere*. Dernæst svarer 53,3 %, at *lokalsamfundet i meget høj grad* er deres primære interessentgruppe. 47 % mener, at *medarbejderne* i meget høj grad er deres interessenter. Undervisningsinstitutioner, forskningsinstitutioner og offentlige myndigheder er blandt de interessentgrupper, som vægtes næst mest.

De interessentgrupper, som respondenterne vægter mindst, er *samlere*, hvor kun 7,6 % vælger svarmuligheden *i meget høj grad*, *kunstnere*, hvor 10 % vælger *i meget høj grad*, *interesseorganisationer* hvor 10,1 % vælger *i meget høj grad* og *andre museer* hvor 16,7 % siger *i meget høj grad*.

At interessentgruppen *kunstnere* ikke opnår en særlig høj placering hos den samlede respondentgruppe, er oplagt, da gruppen primært har betydning for kunstmuseerne. Hvis vi ser på denne kategori af museer isoleret, er procentfordelingen for kunstnere som interessentgruppe en ganske anden. Her svarer 40 %, at kunstnere *i meget høj grad* er en primær interessentgruppe.

³⁴ Freeman, 2003.

Det faktum, at eksempelvis 21 % svarer *i ringe grad* og 4,2 % svarer *overhovedet ikke* til spørgsmålet om, hvorvidt interesseorganisationer som ODM er deres primære interessenter, kan tyde på, at disse respondenter ser interessentforholdet overvejende som et envejsforhold. Relationen til de respektive interessentgrupper er dermed et spørgsmål om, hvad disse grupper kan have af betydning for museet. Vi formoder, at en mere dialektisk forståelse af interessentforholdet ville bevirke en mere central placering af museernes interesseorganisationer. Hvis da ikke forklaringen ligger i, at disse respondenter oplever, at de respektive interesseorganisationers handlinger ikke har ret stor betydning for dem og vice versa?

Interessentgruppen *det private erhvervsliv*, som regeringen ser som en særligt væsentlig samarbejdspartner, og som dermed er en relevant interessent for de fleste danske museer, er der kun 13,56 % af den samlede respondentgruppe, der giver placeringen *i meget høj grad*. Samtidig siger 2,5 % *overhovedet ikke* og 14,4 % *i ringe grad til*, at det private erhvervsliv er deres primære interessentgruppe. Ligeledes siger 21 %, at sponsorer i meget høj grad er deres primære interessenter. Dog svarer 44,5 % i høj grad til samme spørgsmål.

Interessentgruppen *medier* kan betragtes som en oplagt genvej til den absolutte primære interessentgruppe - i følge undersøgelsens respondenter – *brugerne*, og samtidig er det en gruppe, der kan have stor indflydelse på ikke bare brugernes, men på alle øvrige interessentgruppers syn på og interesse for det enkelte museum. Men *medier* har heller ingen høj prioritet, idet 25,2 % siger *i meget høj grad*, og 4 % *i høj grad*.

På den ene side kan den klare vægtning af *brugere*, *lokalsamfundet* og *medarbejderne* som museernes primære interessenter blandt respondenterne ses som et udtryk for en forholdsvis traditionel og simpel interessentforståelse. Omvendt kan den forholdsvis brede orientering i forhold til de mange mulige interessentgrupper være et argument for, at museerne samlet set har defineret og fokuseret på en stor og nuanceret gruppe af interessenter - om end det vel kan indvendes, at interessentgrupperne er prædefinerede af os. Det er sandsynligt, at der ville være blevet tegnet et andet billede, hvis respondenterne frit havde fået til opgave at konstruere deres eget interessentkort.

Mit museum konkurrerer med...om...?

Dette spørgsmål inkorporerer to underspørgsmål, som er gensidigt afhængige: Hvem betragter respondenterne som deres vigtigste konkurrenter, og hvad konkurrerer de om? Spørgsmålet er interessant, fordi konkurrencesituationen er skærpet for de danske museer i de seneste år. Det er oplagt at undersøge, hvorvidt denne nye eksterne præmis har forplantet sig til museernes omverdensforståelse. Samtidig er netop museernes evne til at konkurrere og skabe opmærksomhed - især i et internationalt perspektiv - et af de vigtige parametre som kulturministeren opstiller for museernes og hele kulturområdets fremtidige muligheder og målsætning.³⁵

			Parameter					Total	
Om...			Ressourcer	Omtale	Samarbejdspartnere	Brugere	Medarbejdere	Faglige og forskningsmæssige landvindinger	
Med...	Andre museer lokalt	Count	71	60	23	62	5	7	228
		% within	31,1%	26,3%	10,1%	27,2%	2,2%	3,1%	100,0%
	Andre museer nationalt	Count	63	50	22	49	16	31	231
		% within	27,3%	21,6%	9,5%	21,2%	6,9%	13,4%	100,0%
	Andre museer internationalt	Count	4	18	10	9	2	22	65
		% within	6,2%	27,7%	15,4%	13,8%	3,1%	33,8%	100,0%
	Andre kulturinstitutioner	Count	72	55	28	63	7	6	231
		% within	31,2%	23,8%	12,1%	27,3%	3,0%	2,6%	100,0%
	Andre fritidsaktiviteter	Count	55	49	20	0	5	0	129
		% within	42,6%	38,0%	15,5%	,0%	3,9%	,0%	100,0%
Total		Count	265	232	103	183	35	66	884
		% within	30,0%	26,2%	11,7%	20,7%	4,0%	7,5%	100,0%

Ser vi på modellen, kan der drages følgende konklusioner: Totalrækken viser, hvad der samlet set konkurreres om.³⁶ Blandt museerne konkurreres der primært om *ressourcer* (30 %), dernæst *omtale* (26,2 %), om *brugere* (20,7 %), om *samarbejdspartnere* (11,7

³⁵ Kultur- og Erhvervsministeriet, 2004.

³⁶ Procentsatserne angiver, hvor stor en procentdel af alle kryds, der er sat i den respektive parameterkategori. Eksempelvis er 30 % af alle kryds sat i ressourcer (ligeegyldigt hvilken af konkurrenterne, den er sat i).

%), om *faglige og forskningsmæssige landvindinger* (7,5 %) og mindst om *medarbejdere* (4,0 %).

Totalsøjlen giver et billede af, hvem respondenterne ser som deres primære konkurrenter.³⁷ Eksempelvis har 26,1 % markeret, at *andre museer nationalt* er deres konkurrenter, og 25,8 % har markeret, at *andre museer lokalt* er deres konkurrenter, mens kun 7,4 % har markeret, at *andre museer internationalt* er deres konkurrenter.

Vi kan konkludere, at *andre museer lokalt*, *nationalt* samt *andre kulturinstitutioner* ligger på samme niveau med ca. ¼ af den totale sum af besvarelser i denne søjle hver. Det er disse konkurrenter, der ses som de mest betydningsfulde af undersøgelsens respondenter. *Andre museer internationalt* og *andre fritidsaktiviteter* ses således ikke som oplagte konkurrenter (henholdsvis 7,4 % og 14,6 %).

Særligt den svage rangering af *andre museer internationalt* er et interessant resultat, der står i kontrast til den internationale fokusering, vi finder i den nuværende regerings visioner for kulturområdet, herunder for de danske museer.³⁸ Her kan en forklaring være, at gruppen af statsanerkendte museer er tilbøjelige til at orientere sig mod deres lokalpolitiske bevilligende instanser, og derfor er de i et konkurrenceperspektiv også mere lokalt orienterede.

Ser vi dernæst på forholdet mellem den givne konkurrent, og det der konkurreres om, konkluderer vi følgende:³⁹

- Konkurrencen om *medarbejdere* samt om *faglige og forskningsmæssige landvindinger* foregår primært på nationalt plan - ikke lokalt plan.
- Konkurrencen om *ressourcer* og *omtale* foregår med alle de nævnte konkurrenter – dog i markant mindre grad med *andre museer internationalt*.⁴⁰ Dvs., konkurrencen foregår på national plan med alle "udbydere" af fritids- og kulturaktiviteter.

³⁷ Totalsøjlen viser, hvor mange kryds der er sat i de forskellige konkurrentmuligheder og i denne søjle kan vi således aflæse, hvem respondenterne anser som deres væsentligste konkurrenter.

³⁸ F.eks. Kultur- og Erhvervsministeriet, 2004.

³⁹ Forklaring på hvordan modellen skal læses: Rækken % *within konkurrent*, angiver den procentvise fordeling inden for f.eks. *andre museer lokalt*. Dvs. 31,1 % af den konkurrence der foregår med *andre museer lokalt*, foregår på konkurrenceparameteret *ressourcer*, 26,3 % foregår på *omtale* og så fremdeles. %*within parameter* angiver, hvor stor en andel af den konkurrence, der foregår på eksempelvis *ressourcer*, der er konkurrence med *andre museer lokalt*. 26,8 % af den konkurrence, der er om *ressourcer*, foregår således med *andre museer lokalt*, mens 23,8 % af denne foregår med *andre museer nationalt*.

⁴⁰ I den række, der viser konkurrenceforholdet til internationale museer, er alle procentsatserne meget lave set i relation til procentsatserne i de øvrige konkurrenter - på nær *Faglige og forskningsmæssige landvindinger*, der er helt oppe på 33 %.

- Konkurrencen med de *internationale museer* foregår primært om *omtale* og særligt om *faglige og forskningsmæssige landvindinger*.
- Med *andre fritidsaktiviteter* konkurreres der en del om *ressourcer, omtale* og *samarbejdspartnere*, men næsten ikke om *medarbejdere* eller *faglige og forskningsmæssige landvindinger* og slet ikke om *brugere*. At respondenterne ikke mener, at de konkurrerer med andre fritidsaktiviteter om faglige og forskningsmæssige landvindinger er naturgivent, idet de øvrige fritidsaktiviteter sjældent bedriver faglig forskning, men at museerne slet ikke opfatter fritidsaktiviteterne som konkurrenter i konkurrencen om brugerne er overraskende.

Overordnet er der en tendens til, at respondenterne primært konkurrerer om *ressourcer, omtale*, og om *brugere*. Generelt konkurrerer de med *andre museer lokalt* og *nationalt* samt andre *kulturinstitutioner*.

Andre museer er?

I kraft af museernes fælles lovmæssige grundlag, museumsloven, er det legitimt at betragte museerne som kolleger. En vigtig detalje i museumsloven er desuden, at loven samtidig indeholder et krav om specialisering og differentiering.⁴¹ Dermed kan man argumentere for, at de danske museer på én og samme tid er hinandens kolleger og konkurrenter. En sådan dobbeltrelation giver interessante problemstillinger. Set i et kommunikationsstrategisk perspektiv vil enhver organisation betragte og håndtere andre organisationer, der sælger beslægtede produkter, som mulige konkurrenter. Når det er sagt, rummer corporate communication disciplinen dog også teoretiske betragtninger om styrken ved at skabe et fælles brand eller paraplybrands. Grundtanken er her, at det på visse markeder kan være mere fordelagtigt at samarbejde om at bygge et fælles brand frem for udelukkende at tænke i differentiering. Hermed opnås en brandsynergi, der på lang sigt kan gavne organisationerne enkeltvis.⁴² Hvilken af de to perspektiver på branding, der fungerer bedst i forhold til de danske museers situation, og hvilken vej museerne selv vælger at gå, er meget interessant.

	Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig
vore kolleger	0,00%	0,00%	3,33%	31,67%	65,00%

⁴¹ Det enkelte museum skal dække et fagligt område, som er: (...) *væsentligt og ikke i forvejen er dækket af andre statslige eller statsanerkendte museer*. Museumsloven, lov nr. 473 af 07 juni 2001.

⁴² Lars Sandstrøm: *Corporate Branding: Et Værktøj til Strategisk Kommunikation*, København, Samfundslitteratur, 2003.

vore konkurrenter	15,13%	19,33%	24,37%	35,29%	5,88%
vore samarbejdspartnere	0,00%	0,84%	1,68%	42,02%	55,46%
vore allierede i kampen for bedre vilkår	1,68%	1,68%	13,45%	42,86%	40,34%
vore interessenter	1,72%	5,17%	36,21%	36,21%	20,69%
kilder til inspiration	0,00%	0,84%	7,56%	48,74%	42,86%
ikke noget vi forholder os særligt til	56,03%	29,31%	13,79%	0,86%	0,00%

Ser vi på modellen, er det markant, at respondenterne ikke ser andre museer som deres *konkurrenter*. Kun 5,88 % er *meget enige* i denne påstand og 15,13 % er *meget uenige* i påstanden. Derimod er hele 65 % *meget enige* i, at andre museer er deres *kolleger* og 55,46 % er *meget enige* i, at *andre museer er samarbejdspartnere*. Ingen er *meget uenige* i disse to påstande.

En anden interessant tendens er, at kun 20,69 % er *meget enige* i, at andre museer er deres *interessenter*.

Samlet set kan vi, hvis vi indtager en konkurrence og markedsorienteret position, argumentere for, at de danske museer ikke er særligt konkurrenceorienterede, når det kommer til deres forhold til andre museer. Dette argument underbygges af, at respondenterne heller ikke i særlig høj grad opfatter andre museer som deres interessenter og dermed fokuserer de ikke på, hvordan andre museer kan få indflydelse på deres egne muligheder og udfordringer - og vice versa. Hvis vi vælger denne optik, er det en smule uforståeligt, at de danske museer tilsyneladende ignorerer den skærpede konkurrencesituation, de befinder sig i – og særligt, at de vælger at se bort fra de konkurrenter, som andre uden for museumsverdenen ville udpege som deres mest direkte konkurrenter. Måske er der tale om en ubevidst eller uinformeret ignorering af konkurrencesituationen? Eller måske er denne tydelige insisteren på at være hinandens kolleger i virkeligheden et yderst bevidst strategisk træk for at modvirke de skærpede markedsforhold.⁴³

4.4 Kommunikationsforståelse blandt de danske museer

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan de danske museer forstår kommunikation. Nogle af de spørgsmål, vi søger svar på, er: Hvilke holdninger har respondenterne til kommunikationens rolle? Hvad

⁴³ I blandt de kommentarer der er givet undervejs i spørgeskemaets forskellige åbne kommentarfelter, er de mest markante indkommet i forbindelse med forholdet til andre museer. Her var flere respondenter tydeligvis meget provokerede af den svarmulighed, der går på, at de kan være hinandens konkurrenter: *Museerne konkurrerer ikke indbyrdes - vi samarbejder og supplerer hinanden. Museet konkurrerer ikke, men samarbejder med andre museer lokalt, på landsplan og internationalt. Vores museum konkurrerer ikke, da vi dels dækker en region, dels betragter andre museer som ligeværdige kolleger vi samarbejder med i stedet for at konkurrere.*

fokuserer de på i arbejdet med kommunikation? Og hvilke kommunikationsstrategiske metoder anvender museerne?

Hvor vigtige er nedenstående betingelser for dit museums arbejde med kommunikation?

Kommunikationsteorierne udvikler sig mod en pointering af, at ledelse og kommunikation i langt højere grad end tidligere hænger relationelt sammen forstået på den måde, at en god leder mestrer kommunikationens mange facetter, uanset om de er internt eller eksternt funderet.⁴⁴ Samtidig er der en stigende fokusering på potentialerne i at inkorporere de mere humanistiske og værdimæssige sider af kommunikation, som ikke er direkte markedsføring eller reklame, men som har stor betydning i opbygningen, fastholdelsen og udviklingen af organisationens image, omdømme, identitet og kultur. Bevægelsen går så at sige væk fra en entydig økonomisk fokusering (PR-tankegang), mod en mere holistisk opfattelse af hvilke betingelser, der skal til for at skabe og kommunikere en organisation.

	Slet ikke vigtig	Ikke vigtig	Neutral	Vigtig	Meget vigtig
Økonomiske ressourcer	1,67%	2,50%	3,33%	36,67%	55,83%
Museumsfaglige kompetencer	0,00%	1,68%	7,56%	49,58%	41,18%
Menneskelige kompetencer	0,00%	0,00%	5,88%	51,26%	42,86%
Pædagogiske kompetencer	0,00%	0,84%	10,92%	51,26%	36,97%
Kommunikationsfaglige kompetencer	0,00%	0,00%	7,50%	41,67%	50,83%
Ledelsesmæssige kompetencer	0,00%	2,50%	16,67%	43,33%	37,50%
Markedsføringskompetencer	0,00%	0,85%	9,32%	39,83%	50,00%

Vi har udvalgt en række betingelser for kommunikation, som vi beder respondenterne om at forholde sig til. 55,83 % af undersøgelsens respondenter vurderer, at *økonomiske ressourcer* er *meget vigtige*, mens 50,83 % mener, at *kommunikationsfaglige kompetencer* er *meget vigtige*. 50 % svarer, at *markedsføringskompetencer* er *meget vigtige* betingelser for museets arbejde med kommunikation. 43,33 % og 37,50 %, svarer, at de anser *ledelsesmæssige kompetencer* som henholdsvis *vigtige* og *meget vigtige* for museets arbejde med kommunikation. I den modsatte ende af vurderingsskalaen er der blot 1,67 % af de adspurgte, der mener, at *økonomiske ressourcer* *slet ikke er vigtige*. Det må siges, at være en meget lille del af respondentgruppen.

⁴⁴ Leif Pjetursson: *Når ledelse er kommunikation – medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*, Børsen, 2005.

Overordnet set fokuserer de danske museumsledere altså på *økonomiske ressourcer, kommunikationsfaglige kompetencer* og *markedsføringskompetencer*, som de vigtigste betingelser for deres arbejde med kommunikation. Vi kan således argumentere for, at de danske museer har tendens til at tænke i økonomi, når kommunikation er i fokus. Måske kan dette forklares med, at nogle af de danske museer tilsyneladende opfatter kommunikation som markedsføring?⁴⁵ Dermed placerer en stor del af den samlede museumsverden sig inden for den retning som anskuer kommunikation som PR og markedsføring.

Hvordan passer nedenstående beskrivelser på dit museums arbejde med kommunikation?

I dette spørgsmål beder vi respondenterne om at markere, hvor godt forskellige beskrivelser afspejler deres kommunikationssyn.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Vi analyserer os selv, vores ressourcer og kompetencer	0,85%	5,98%	32,48%	43,59%	17,09%
Vi arbejder med at få indblik i, hvordan vores interessentgrupper opfatter os	1,72%	14,66%	43,97%	27,59%	12,07%
Vi forsøger at forudse udfordringer og muligheder	0,00%	1,71%	23,08%	55,56%	19,66%
Vi skaber en unik position for museet	0,88%	6,14%	28,95%	45,61%	18,42%
Vi får vores medarbejdere til at kende og afspejle museets målsætning og værdigrundlag i deres daglige praksis	1,72%	3,45%	29,31%	50,00%	15,52%
Vi kommunikerer så bredt, at vi kan ramme alle	3,45%	12,93%	47,41%	30,17%	6,03%
Vi analyserer og målretter budskabet til den enkelte målgruppe	0,86%	13,79%	44,83%	30,17%	10,34%

45,61 % svarer *i høj grad til, at vi skaber en unik position for museet*. En situation, der er eksternt orienteret. 50 % udtrykker *i høj grad til, at vi får vores medarbejdere til at kende og afspejle museets målsætning og værdigrundlag i deres daglige praksis*, en situation, der er internt orienteret. Respondenternes interne fokus er mere fremtrædende end deres eksterne fokus, når vi ser på følgende svarmuligheder: 43,59 % svarer, at de *i høj grad analyserer sig selv, deres ressourcer og kompetencer*, det vil sige et internt fokus. Mens 43,97 % vurderer, at de kun *i nogen grad arbejder med at få indblik i, hvordan deres interessentgrupper opfatter dem*, hvilket markerer et eksternt fokus. Det lader således til, at respondenterne er mere internt fokuserede end eksternt.

Til beskrivelsen *Vi skaber en unik position for museet* er det bemærkelsesværdigt, at kun 18,42 % svarer *i meget høj grad*.

⁴⁵ Dette underbygges med at netop betingelsen *Markedsføringskompetencer* opnår en relativt høj vurdering blandt undersøgelsens respondenter (50 % siger *meget vigtig*).

Positionering er et af de vigtigste begreber inden for de dele af corporate communication, der beskæftiger sig med markedsforståelse og markedsplacering.⁴⁶ Her er det netop en grundliggende strategi at arbejde bevidst med at få indblik i det marked, som organisationen indskriver sig i og dernæst finde den unikke position for sin egen organisation og produkt. Ses dette resultat i relation til, at museerne overvejende forstår kommunikation som markedsføring, kan det se ud til, at den markedsføringsforståelse, der findes blandt nogle danske museer, primært placerer sig inden for PR.

Hvilke funktioner mener du, at dit museums mission, vision og værdigrundlag har?

Mission, vision og værdigrundlag bør normativt set have en funktion både internt og eksternt i en organisation, eftersom disse tre strategiske grundsten på én gang fortæller, hvordan organisationen opfatter sig selv indadtil, og hvilket marked den anskuer sig selv som en del af udadtil. Strategisk set er mission, vision og værdigrundlag den overordnede organisatoriske referenceramme, som er retningsgivende for organisationens tanker, beslutninger og handlinger. Organisationens kommunikation bør derfor i høj grad fundere på den strategiske referenceramme. Dette spørgsmål handler om disse aspekter.

De fire svarkategorier i spørgsmålet reflekterer forskellige holdninger til arbejdet med strategisk kommunikation i museer. Vi har i svarmulighederne inkorporeret en firepunktskala med yderlighederne: *Vi arbejder ikke strategisk med vores kommunikation*, og: *Vi er strategiske i alt, hvad vi gør og ikke gør*.

Den første beskrivelse rummer en klar afvisning af de grundlæggende præmisser i strategisk kommunikation, mens den anden beskrivelse reflekterer de grundlæggende præmisser, at organisationen ind- og sammentænker strategi og kommunikation i alle interne og eksterne tanker og handlinger. I mellem disse to yderpunkter kan undersøgelsens respondenter vælge mellem midterkategorierne. *Vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation (f.eks. når vi udformer ansøgninger til fonde og sponsorer) hver gang med en ny strategi*. I den sammenhæng bliver strategi og kommunikation anvendt i forhold til enkelte elementer i organisationen, der påbegyndes og afsluttes med en ny strategi og et nyt fokus hver gang. Hermed er der ikke tale om en overordnet strategi, hvor vision, mission og værdigrundlag er kernen i organisationens kommunikation. I den anden midterkategori: *Vi arbejder strategisk med vores kommunikation på det ledelsesmæssige plan* fremstilles strategisk kommunikation som noget,

⁴⁶ Kotler og Kotler, 1998.

der udelukkende er forbeholdt ledelsen i organisationen. Dermed fravælges en holistisk, integreret tilgang til kommunikationen.

Set med teoretiske briller kan vi sige, at midterfelterne belyser to del-elementer i corporate communication, idet den teoretiske retning netop argumenterer for, at strategisk kommunikation handler om ledelse og strategi for museets tanker og handlinger, men i disse to tilfælde er perspektiverne ikke integreret i organisationens samlede kommunikationsstrategi.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Et ledelsesværktøj	9,17%	0,83%	12,50%	42,50%	35,00%
Fungerer som det afgørende parameter i alle beslutningstagninger	9,17%	2,50%	21,67%	42,50%	24,17%
Hjælper vores medarbejdere til at forstå, hvad vi vil med museet	0,00%	2,68%	10,71%	50,89%	35,71%
Fortæller, hvem vi er og sætter ord på vores holdninger og værdier	6,67%	0,00%	14,17%	47,50%	31,67%
Inkorporeres så vidt muligt i al vores kommunikation med interessenterne	11,67%	9,17%	35,00%	30,83%	13,33%
Et markedsføringsredskab, som positionerer museet i forhold til andre museer og kulturtilbud	2,73%	12,73%	30,91%	38,18%	15,45%

De højeste procentfrekvenser ligger i gradueringen *i høj grad*, hvor 50,89 % af respondenterne svarer, at mission, vision og værdigrundlag *i høj grad hjælper vores medarbejdere til at forstå, hvad vi vil med museet*. 50,89 % udtrykker, at mission, vision og værdigrundlag *i høj grad fortæller, hvem vi er og sætter ord på vores holdninger og værdier*. På en delt tredjeplads med 42,50 % ligger svarene, at mission, vision og værdigrundlag *i nogen grad er et ledelsesværktøj* og *i nogen grad fungerer som det afgørende parameter i alle beslutningstagninger*.

35 % svarer *i nogen grad* til, at mission, vision og værdigrundlag *inkorporeres i al vores kommunikation med interessenterne*. 30,91 % mener, at mission, vision og værdigrundlag *i nogen grad er et markedsføringsredskab, som positionerer os i forhold til andre museer og kulturtilbud*. Samtidig er der hele 11,67 %, der erklærer, at mission, vision og værdigrundlag *overhovedet ikke inkorporeres i al vores kommunikation med interessenterne*, og 12,73 % udtrykker, at mission, vision og værdigrundlag kun *i ringe grad fungerer som et markedsføringsredskab, som positionerer museet i forhold til andre museer og kulturtilbud*.

Ud fra ovenstående tal identificerer vi en overordnet tendens til, at museerne i højere grad anskuer mission, vision og værdigrundlag som interne ledelsesredskaber, der kan være med til at skabe identifikation og fælles tilhørsforhold, end som eksterne positioneringsredskaber,

som kan understøtte museets position i forhold til andre museer og kulturtilbud.

Hvilken af følgende kategorier passer til dit museum?



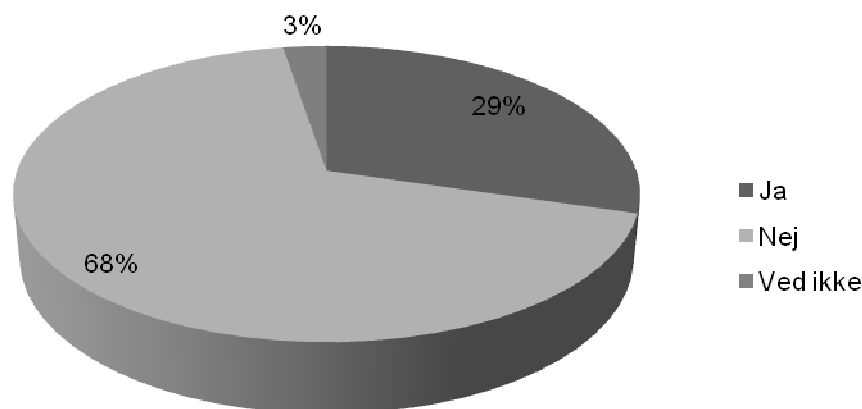
I modellen ser vi, at 12,20 % af respondenterne erklærer, at *de ikke arbejder strategisk med deres kommunikation*, mens 21,95 % svarer, at *de er strategiske i alt, hvad de gør og ikke gør*. Flest respondenter har valgt én af de to midterkategorier. 34,15 % udtrykker, at *de arbejder strategisk med kommunikation på det ledelsesmæssige plan* og 29,27 % mener, at *de arbejder strategisk med isolerede dele af deres kommunikation*.

Sammenholder vi de svar, som undersøgelsens respondenter har afgivet, med ovenstående teoretiske overvejelser, tegner der sig således et billede af, at størstedelen af de danske museumsledere betragter strategi, kommunikation og ledelse som væsentlige delelementer i museernes daglige arbejde. Set fra et kommunikationsteoretisk synspunkt er der et stykke vej før den samlede danske museumsverden kan siges at arbejde med strategisk kommunikation i den målestok, som corporate communication disciplinen normativt set opererer ud fra.

4.5 Kommunikationspraksis i de danske museer

I dette afsnit nærmer vi os den praktiske side af strategisk kommunikation i den danske museumsverden. Vi undersøger, hvordan museerne organisatorisk operationaliserer deres kommunikationsstrategier. Vi ser på, hvor i organisationen kommunikationen placeres, og på hvilke konkrete praktiske og metodiske kommunikationsredskaber de danske museer anvender anno 2008.

Har dit museum en kommunikationsmedarbejder eller en kommunikationsafdeling?



Modellen viser, at hovedparten af museerne ikke har hverken en kommunikationsmedarbejder eller -afdeling. 67,83 % svarer *nej* til spørgsmålet. Mens 29,57 % af de adspurgte respondenter udtrykker, at de har enten en kommunikationsmedarbejder eller -afdeling.

Hvem varetager så kommunikationen, i dit museum?⁴⁷

⁴⁷ Hvis ikke respondenterne svarer *ja* til, at museet har en kommunikationsmedarbejder eller kommunikationsafdeling, bliver dette spørgsmål stillet.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Formidlere	7,35%	2,94%	25,00%	29,41%	35,29%
Omvisere	14,93%	13,43%	29,85%	23,88%	17,91%
Ledelse	1,27%	0,00%	3,80%	32,91%	62,03%
Presse- og marketingsansvarlige	28,07%	3,51%	15,79%	19,30%	33,33%
Volontører	50,79%	15,87%	22,22%	7,94%	3,17%
Bestyrelse	34,78%	28,99%	27,54%	4,35%	4,35%
Frontpersonale	9,59%	17,81%	23,29%	35,62%	13,70%
Ekstern ekspertise i form af konsulentbureauer, reklamefolk eller kommunikationsuddannede	56,25%	29,69%	12,50%	1,56%	0,00%

62,03 % af undersøgelsens respondenter mener, at *ledelsen i meget høj grad* varetager museets kommunikation. 35,20 % udtrykker, at *formidlere i meget høj grad* varetager kommunikationen i museet. 33,33 % svarer at *presse- og marketingspersonale i meget høj grad* varetager museets kommunikation. *Frontpersonale* vurderes af 35,62 %, til *i høj grad* at varetage museets kommunikation.

I den modsatte ende finder vi *ekstern ekspertise i form af konsulentbistand*, som 56,25 % mener *overhovedet ikke*, varetager museets kommunikation. *Volontører* ligger i samme kategori idet 50,79 %, mener at de *overhovedet ikke* varetager museets kommunikation. Ifølge undersøgelsen har museernes *bestyrelser* heller ikke en stor funktion - kun 4,35 % siger *i meget høj grad*, og 34,78 % siger *overhovedet ikke* til, at bestyrelsen varetager kommunikation i museet.

Set fra et kommunikationsstrategisk perspektiv er det interessant, at volontører og bestyrelse sammen med omvisere og frontpersonale ikke anslås at have mere værdi for de danske museers kommunikation.⁴⁸ Det er bemærkelsesværdigt ud fra den betragtning, at det netop er volontører, omvisere og frontpersonale, der er museernes ansigt udadtil, når de tager imod besøgende. Også museernes bestyrelse kan udgøre en meget betydningsfuld kontaktflade til de af museernes interessenter, der har direkte indflydelse på museernes faglige og bevillingsmæssige fremtid så som fagfæller, lokalpolitikere, nationalpolitikere og private erhvervsdrivende.

⁴⁸ Omvisere får 23,88 % og frontpersonale ligger på 35,62 i kategorien i høj grad, mens omvisere får 17,91 % og frontpersonale ligger på 13,70 % i kategorien i meget høj grad.

Hvilke arbejdsopgaver varetager kommunikationsmedarbejderen eller kommunikationsafdelingen i dit museum?⁴⁹

De kommunikationsfunktioner, som er opstillet i spørgsmålet, kan teoretisk set grupperes i tre operationaliseringsniveauer, der har relation til strategiens tre niveauer. Dette drejer sig om det strategiske niveau, det taktiske niveau og det operationelle niveau.⁵⁰

Fra en kommunikationsteoretisk optik indbefatter det strategiske område udarbejdelse af overordnede strategier og kommunikationsrådgivning. Det taktiske område drejer sig om at sikre overensstemmelse mellem de overordnede strategier og koordinering/planlægning af konkrete kommunikationsaktiviteter, mens det operationelle område handler om det praktiske kommunikationsarbejde. Det vil sige arbejde, hvor resultatet er et konkret produkt f.eks. pressemøder, artikler, pressemeddelelser, pjecer eller omvisningsguider.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Udarbejder museets overordnede kommunikationsstrategi	0,00%	8,82%	12%	29,41%	17,65%
Udarbejder formidlingsmateriale, herunder kataloger, pjecer og omvisningsguider	2,94%	5,88%	20,59%	26,47%	44,12%
Står for pressekontakt f.eks. udformning af artikler, pressemeddelelser og pressemøder	0,00%	6,06%	6,06%	30,30%	57,58%
Varetager museets kommunikation med medarbejderne, HR-kommunikation m.m.	11,76%	14,71%	32,35%	20,59%	20,59%
Sørger for, at museets kommunikationsaktiviteter stemmer overens med museets kommunikationsstrategi	0,00%	2,94%	20,59%	44,12%	32,35%
Rådgiver om kommunikationsopgaver	6,06%	12,12%	21,21%	39,39%	21,21%

Som skemaet illustrerer, svarer 57,58 % af undersøgelsens respondenter, at kommunikationsafdelingen eller -medarbejderen *i meget høj grad står for pressekontakt f.eks. udformning af artikler, pressemeddelelser og pressemøder*. 44,12 % udtrykker, at kommunikationsafdelingen eller -medarbejderen *i høj grad udarbejder formidlingsmateriale, herunder kataloger, pjecer og omvisningsguider*. Kun 17,65 % mener, at kommunikationsmedarbejderne eller -afdelingen *i meget høj grad udarbejder museets overordnede kommunikationsstrategi*.⁵¹ 44,12 % af respondenterne svarer dog *i høj grad* til, at kommunikations-

⁴⁹ Dette spørgsmål er et *if*-spørgsmål, hvilket betyder, at det kun er besvaret af de museumsledere der tidligere har markeret, at deres museum har en kommunikationsafdeling og/eller ansvarlig.

⁵⁰ Lynch, 2003.

⁵¹ 42,12 % udtrykker, at kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen *i nogen grad udarbejder museets overordnede kommunikationsstrategi*.

afdelingen og -medarbejderen *sørger for, at museets kommunikationsaktiviteter stemmer overens med museets kommunikationsstrategi.*

Kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingens indflydelse på det strategiske niveau er således ikke særligt højt vurderet af undersøgelsens respondenter. 44,12 % af respondenterne udtrykker, at de kun *i nogen grad* har en kommunikationsafdeling eller -medarbejder til at *udarbejde museets overordnede kommunikationsstrategi.* Ser vi på strategiens taktiske niveau, erklærer 44,12 %, at kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen *i høj grad søger for, at museets kommunikationsaktiviteter stemmer overens med museets overordnede strategi,* så her er kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen mere på banen.

Til sidst kan vi konstatere, at 57,58 % udtrykker, at kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen *i meget høj grad står for pressekontakt, herunder udformning af artikler, pressemeddelelser og pressemøder.* Mens 44,12 % erklærer, at kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen *i meget høj grad udarbejder formidlingsmateriale, herunder kataloger, pjecer og omvisningsguider.* Det praktiske operationelle område af kommunikationen er således en meget stor del af de kommunikationsansvarliges arbejdsområde på de danske museer anno 2008.

Afslutningsvis er det værd at pointere, at de opgaver, der centrerer sig om intern kommunikation med medarbejderne (HR-kommunikation), er den svarmulighed, som bliver tildelt mindst værdi. *I høj grad* vælges kun af 20,59 % og *i meget høj grad* vælger kun 20,59 % af undersøgelsens respondenter. Samtidig er der hele 11,76 %, der vælger *overhovedet ikke* og der er så mange som 15,71 % der vælger, at kommunikationsmedarbejderen eller -afdelingen kun *i ringe grad* varetager HR-kommunikation.

I hvor høj grad har følgende personer været involveret i udarbejdelsen af mission, vision og værdigrundlag?

Teoretisk set udgør organisationens mission, vision og værdigrundlag en strategisk platform, som organisationen kan tage udgangspunkt i, når den indgår i interne eller eksterne kommunikationsrelationer. Der er flere måder, hvorpå organisationen kan udvikle og definere sin strategiske platform. Inden for strategisk kommunikation er grundtanken, at organisationens mission, vision og værdigrundlag på den ene side skal udspringe af organisationens grundlæggende identitet og kultur, og på den anden side skal reflektere det marked eller den omverden, som organisationen agerer i. Det er ikke fordelagtigt, at

organisationen forsøger at opfylde eksterne interessenters forventninger og krav, hvis ikke organisationens medarbejdere har ressourcer og evner til at indfri disse. Med andre ord bør der altid være sammenhæng mellem det, organisationen siger, og det den gør i praksis.

Mission, vision og værdigrundlag fortæller både, hvad organisationen ønsker at være nu og her, og hvad den gerne vil være i fremtiden. For at sikre konsistens og troværdighed argumenterer corporate communication disciplinen for, at hele organisationen bør deltage i formuleringen af organisationens strategiske platform for dermed at skabe det mest realistiske billede af organisationen. Den øverste ledelse og bestyrelse bør altså ikke alene stå for udarbejdelsen af mission, vision og værdigrundlag. Medarbejdere og evt. eksterne interessenter bør også inddrages, hvis en sammenhæng mellem strategi og virkelighed skal realiseres.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Ledelse/direktion	7,50%	0,83%	2,50%	16,67%	72,50%
Bestyrelse eller kulturudvalg	6,25%	7,14%	22,32%	29,46%	34,82%
Inspektører	8,91%	0,99%	15,84%	39,60%	34,65%
Kommunikations/marketingsansvarlige	41,67%	2,50%	10,83%	23,33%	21,67%
Konservatorer	72,29%	8,43%	8,43%	4,82%	6,02%
Formidlere	14,56%	6,80%	30,10%	29,13%	19,42%
Volontører	44,21%	23,16%	22,11%	4,21%	6,32%
Frontpersonale	15,53%	15,53%	34,95%	23,30%	10,68%
Samarbejdspartnere, f.eks. erhvervsvirksomheder	51,49%	21,78%	22,77%	3,96%	0,00%
Sponsorer	57,43%	29,70%	9,90%	1,98%	0,99%
Brugere	37,86%	22,33%	30,10%	8,74%	0,97%

Ser vi nærmere på skemaet, der netop belyser i hvor høj grad, forskellige personer har været involveret i udarbejdelsen af museernes mission, vision og/eller værdigrundlag, springer det i øjnene, at 72,29 % af undersøgelsens respondenter svarer, at *konservatorer overhovedet ikke* deltager i udarbejdelsen af mission, vision og/eller værdigrundlag. Mens 72,50 % svarer, at *ledelse og direktion i meget høj grad* har deltaget i udarbejdelsen af museets mission, vision og værdigrundlag.

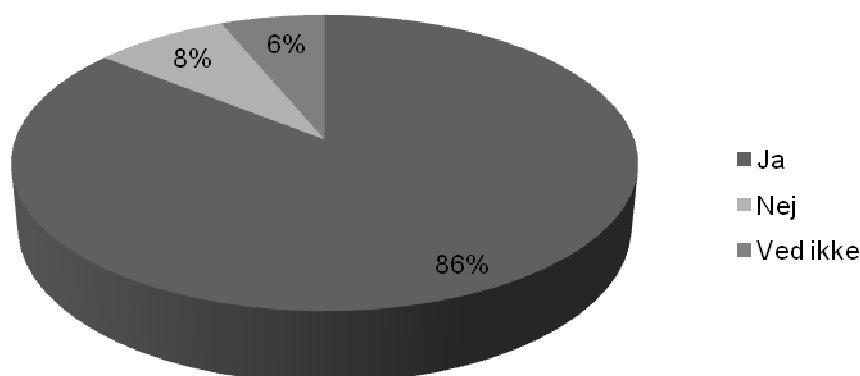
Der er klare tendenser i respondenternes besvarelse af dette spørgsmål.

De grupper, der har været inddraget i udarbejdelsen af museets vision, mission og værdigrundlag, er - ud over *ledelsen - bestyrelsen eller kulturudvalget* (34,82 % *i meget høj grad*), og *inspektørerne* (34,65 % *i meget høj grad*), hvorimod det er sjældent at eksterne interessenter,

som brugere (37,86 overhovedet ikke), sponsorer (57,43 % overhovedet ikke) og samarbejdspartnere i form af f.eks. erhvervs-virksomheder (51,49 % overhovedet ikke) inddrages i udarbejdelsen af museets mission, vision og værdigrundlag.

Endvidere er der i den samlede respondentgruppe en klar opdeling af den interne organisation, hvor de der inddrages i de strategiske processer er *ledelse, bestyrelse, og inspektører*. Sekundært inddrages *formidlere, kommunikations- og marketingsansvarlige*. Som beskrevet er der en del af den interne organisation, der stort set ikke inddrages, nemlig *frontpersonale, volontører og konservatorer*.⁵²

Kommunikerer dit museum mission, vision og/eller værdigrundlag?



Modellen viser, at størstedelen af museerne 85,71 % kommunikerer mission, vision og/eller værdigrundlag. Kun en lille del 8,04 % udtrykker, at de ikke kommunikerer museets strategiske platform og en endnu mindre gruppe 6,25 % svarer, at de ikke ved, om museet kommunikerer mission, vision og/eller værdigrundlag.

I hvilke sammenhænge kommunikerer dit museum mission, vision og/ eller værdigrundlag?

Spørgsmålet: *I hvilke sammenhænge kommunikerer dit museum mission, vision og/eller værdigrundlag* hænger tæt sammen med det efterfølgende spørgsmål: *I hvilke situationer mener du, at dit museum arbejder med kommunikation*. Det centrale i begge spørgsmål er

⁵² At konservatorerne ikke inddrages kan til dels forklares ved, at en række museer slet ikke har konservatorer ansat som en fast del af museets stab, men benytter sig af konserveringscentre til disse arbejdsopgaver.

konteksten for museets kommunikationspraksis. Forskellen i spørgsmålene er, i hvor høj grad konteksten for kommunikationen af mission, vision og værdigrundlag er konkretiseret.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Når vi skaber og afvikler udstillinger	3,16%	3,16%	25,26%	44,21%	24,21%
Når vi skaber og udfører formidling	1,04%	2,08%	19,79%	46,88%	30,21%
Når vi skaber og udfører markedsføring	1,04%	4,17%	37,50%	36,46%	20,83%
Over for pressen, f.eks. ved interview	0,00%	3,13%	22,92%	39,58%	34,38%
Over for politiske interessenter	0,00%	2,11%	9,47%	33,68%	54,74%
Over for samarbejdspartnere	1,05%	3,16%	29,47%	41,05%	25,26%
Over for sponsorer	2,13%	5,32%	22,34%	41,49%	28,72%
Over for vores medarbejdere	1,04%	0,00%	5,21%	39,58%	54,17%
Over for andre museer	0,00%	13,68%	44,21%	24,21%	17,89%

Der er 54,74 % af undersøgelsens respondenter, som svarer, at de *i meget høj grad* kommunikerer museets mission, vision og/ eller værdigrundlag *over for politiske interessenter*. 54,17 % svarer, at de *i meget høj grad* kommunikerer museets mission, vision og værdigrundlag *over for medarbejdere* og 34,38 % svarer *i meget høj grad* til, at de kommunikerer mission, vision og/eller værdigrundlag *over for pressen, f.eks. ved interview*.

Ser vi på svarmuligheden: *Når vi skaber og afvikler udstillinger*, svarer 44,21 % *i høj grad* til, at de kommunikerer museets mission, vision og/eller værdigrundlag. 46,88 % svarer *i høj grad* til, *når vi skaber og udfører formidling*, og endeligt mener 41,49 %, at de *i høj grad* kommunikerer museet mission, vision og/eller værdigrundlag *over for sponsorer*.

De sammenhænge, som nogle respondenter slet ikke vægter, (*overhovedet ikke*) er med 3,16 %, *når vi skaber og afvikler udstillinger*, og med 2,13 % *over for sponsorer*.

Den fremhævede procentfordeling belyser, at museerne først og fremmest kommunikerer deres strategiske grundlag over for politiske interessenter og over for medarbejderne. Der er tæt procentvis fordeling mellem eksterne og interne interessenter. Et forklaringsrationale til museumsledernes fokus på politiske interessenter er, at der lovmæssigt stilles krav om, at museerne skal identificere og arbejde med mission, vision og værdigrundlag. Hermed kan der være tale om, at museumslederne svarer, som de gør, fordi det har politisk betydning, at museets mission, vision og værdigrundlag er offentligt tilgængeligt og synligt i omverdenen.

Samtidig er det også oplagt, at der er særligt fokus på politiske og økonomiske interessentgrupper, fordi det er museernes ledere, der har besvaret undersøgelsen. Det må forventes, at disse har særligt fokus på de politiske og økonomiske aspekter af museet, sammenkoblet med de interne ledelsesmæssige områder, som relaterer sig til kommunikation med medarbejderne.

Relaterer vi dette kontekstspørgsmål til strategiens tre niveauer, identificerer vi en tendens til, at respondenterne vægter den udførende og praktiske del af kommunikationsarbejdet højt, sammenlignet med den strategiske og taktiske del. Dette ses ved, at der er en relativ høj svarprocent i følgende: *Når vi skaber og udfører udstillinger* (44,21 % siger i høj grad), og *når vi skaber og udfører formidling* (46,88 % siger i høj grad).

Samlet set, er der en stor bredde i de forskellige kontekster, hvor de danske museer mener at kommunikere deres respektive missioner, visioner og værdigrundlag. Der er balance mellem interne og eksterne kommunikationskontekster og fokus på den operationelle del af kommunikationsarbejdet.

I hvilke situationer mener du, at dit museum arbejder med kommunikation?

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Når vi skaber udstillinger	0,84%	0,84%	7,56%	37,82%	52,94%
Når vi skaber formidlingsmateriale og formidler	0,00%	0,00%	5,13%	41,88%	52,99%
Når vi møder vore brugere	0,00%	1,67%	6,67%	47,50%	44,17%
Når vi møder vore medarbejdere	0,84%	4,20%	15,97%	46,22%	32,77%
Når vi udtænker strategier for museet	0,84%	2,52%	23,53%	38,66%	34,45%
Når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapport	1,68%	16,81%	31,09%	36,13%	14,29%
Når vi optræder i pressen	1,67%	0,00%	5,83%	40,83%	51,67%
Når vi er i kontakt med sponsorer og andre bidragsydere	2,54%	5,08%	22,88%	36,44%	33,05%
Når der opstår problemer eksternt som internt	0,00%	10,92%	27,73%	33,61%	27,73%

2,54 % angiver, at de *overhovedet ikke* arbejder med kommunikationen, *når de er i kontakt med sponsorer og andre bidragsydere*. 16,81 % siger, at de kun *i ringe grad* arbejder med kommunikation, *når de laver regnskaber, status og udformer årsrapporter*, og bemærkelsesværdige 10,92 % mener, at de kun *i ringe grad* arbejder med kommunikationen, *når der opstår problemer eksternt som internt*.

På den anden side vurderer 52,99 %, at de *i meget høj grad* arbejder med kommunikation, *når vi skaber formidlingsmateriale og formidler*. 52,94 % svarer, at de *i meget høj grad* arbejder med kommunikation, *når de udstiller*, og 51,67 % svarer *i meget høj grad* til svarmuligheden, *når vi optræder i pressen*. 47,40 % vurderer, at de *i høj grad* arbejder med kommunikation, *når de møder brugerne*. 46,22 % arbejder *i høj grad* med kommunikation, *når de møder medarbejderne* og 41,88 %, *når de skaber formidlingsmateriale*.

Set i et kommunikationsstrategisk lys er det interessant, at de danske museer overvejende ser kommunikationen som noget, der har relevans i de kommunikationssammenhænge, der kan defineres som "traditionelle". Det drejer sig således om de formidlingsorienterede og udstillingsmæssige sammenhænge, over for presse og brugere og i lidt mindre grad i de ledelsesmæssige sammenhænge, over for medarbejdere. Dette vidner om, at museerne primært arbejder med kommunikation, hvor der er en veldefineret afsender-modtager relation. Derimod identificerer vi et mønster, der peger i retning af, at museerne har sværere ved at arbejde med kommunikation i kontekster, hvor modtageren er mere uklar, eller hvad vi kalder utraditionel. Der er her tale om sammenhænge, hvor museerne forholder sig til enten driftsmæssige, organisatoriske eller bevillingsmæssige emner (*Når vi er i kontakt med sponsorer og andre bidragydere* eller *Når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapport*). Særligt i situationer, hvor organisationer oplever kriser og forandringsituationer, kan bevidst arbejde med kommunikation på et strategisk niveau have stor effekt,⁵³ men denne mulighed har de danske museer endnu ikke udpræget fokus på.

Overordnet set er danske museer overvejende praktisk orienterede i deres kommunikation. Der er fokus på traditionelle interessenter, mens der i mindre grad er fokus på kommunikation med mere utraditionelle interessentgrupper.

Hvilke kanaler anvender I, når dit museum kommunikerer mission, vision eller værdigrundlag?

I et strategisk kommunikationsperspektiv er det interessant at se, hvilke kommunikationskanaler en organisation anvender. Det kan dels indikere, hvordan organisationen forstår og praktiserer kommunikation. Men fokus på kommunikationskanaler kan også give et hint om, hvor bred en interessentforståelse organisationen opererer med og hvor godt organisationen kender sine interessenter. Endeligt fortæller kom-

⁵³ Johansen og Frandsen, 2007.

munikationskanalerne noget om i hvilket omfang, organisationen søger at målrette sin kommunikation.

Anvender organisationen eksempelvis en bred vifte af kommunikationskanaler sammenkoblet med en detaljeret interessentforståelse, kan det være udtryk for, at den har en modtagerorienteret kommunikationstilgang, hvor der lægges vægt på at benytte den kommunikationskanal, der passer til den enkelte modtager. Anvendelse af flere forskellige kommunikationskanaler kan også være et strategisk valg, der har til formål at fortælle det samme budskab gennem forskellige kommunikationskanaler og metoder.

	Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
E-mail	10,99%	19,78%	27,47%	24,18%	17,58%
Breve	7,78%	25,56%	34,44%	23,33%	8,89%
Pressemeddelelser	2,13%	5,32%	19,15%	41,49%	31,91%
Pressemøder	29,21%	29,21%	21,35%	11,24%	8,99%
Interview og udtalelser	0,00%	7,53%	24,73%	40,86%	26,88%
Reklame	8,99%	29,21%	31,46%	23,60%	6,74%
Hjemmeside	2,17%	3,26%	17,39%	39,13%	38,04%
Netværksgrupper	11,11%	22,22%	28,89%	27,78%	10,00%
Nyhedsbreve	17,24%	14,94%	28,74%	27,59%	11,49%
SMS-beskeder	85,06%	11,49%	2,30%	0,00%	1,15%
Telefonopkald	51,72%	14,94%	24,14%	5,75%	3,45%
Omvisninger og foredrag	3,13%	2,08%	25,00%	42,71%	27,08%
Formidlingsmateriale	0,00%	4,49%	30,34%	41,57%	23,60%
Design (f.eks. grafisk design, logo, butik og udstillingsdesign)	13,04%	11,96%	31,52%	27,17%	16,30%
Mødet (dvs. den måde personalet møder omverdenen)	4,21%	9,47%	18,95%	37,89%	29,47%

Ser vi nærmere på, hvilke kanaler respondenterne i undersøgelsen anvender, fremgår det af skemaet, at de mindst anvendte kommunikationskanaler er: *SMS-beskeder* (85,06 % siger *overhovedet ikke*), *telefonopkald* (51,72 % siger *overhovedet ikke*) og *pressemøder* (29,21 % siger *overhovedet ikke*).

I den anden ende finder vi de kommunikationskanaler, som undersøgelsens respondenter anvender i meget høj grad. Her er *hjemmeside* den mest anvendte kommunikationskanal med 38,04 %, der svarer *i meget høj grad*. Derefter kommer *pressemeddelelser*, som 31,91 % siger *i meget høj grad* til, og så er der 29,47 %, der svarer, at de *i meget høj grad* anvender *mødet* (når personalet møder omverdenen).

Der er desuden en række kommunikationskanaler, som *breve, nyhedsbreve, pressemøder* og *designet*, som museerne anvender, men ikke i udpræget grad. Særligt overraskende er det, at relativt få ser *designet* som en væsentlig kommunikationskanal. Dette kan måske skyldes, at der igen ikke er en tydelig afsender-modtager relation.

Generelt set anvender de danske museer en bred vifte af kommunikationskanaler, men der er en tendens til, at de traditionelle kanaler, der når en bred målgruppe, så som hjemmeside, foredrag, pressemeddelelser, omvisninger og e-mail, er mere anvendte end mere eksperimenterende, snævre og opsøgende kanaler som SMS, telefonopkald og netværksgrupper, som ikke i første omgang har så stor en modtagergruppe, og som kræver en mere proaktiv tilgang til kommunikationssituationen. Desuden skal modtageren acceptere, at museet henvender sig via disse kanaler.

De "traditionelle" kommunikationskanaler har alle det til fælles, at de kan lokaliseres inden for, hvad der kan ses som en etableret forståelse af, hvordan organisationer kan komme i kontakt med deres respektive interessentgrupper. Dvs. at de kommunikationskanaler, som denne undersøgelse afslører, som de mest anvendte i museumsverdenen, er kanaler/medier, der allerede er en fælles konsensus om i samfundet. På den måde kan der argumenteres for, at de danske museer hverken er eksperimenterende eller proaktive, når det kommer til at finde nye veje til at nå deres forskellige modtagere.⁵⁴

⁵⁴ Vi kan her indvende, at vi har defineret de mulige kommunikationskanaler i dette spørgsmål. I tilknytning til spørgsmålet var et åbent kommentarfelt for netop at se om museerne havde mere kreative bud på kommunikationskanaler, men der kom ingen interessante bud.

5. Strategisk typologisering af det danske museumslandskab

I dette kapitel undersøger vi, om det er muligt at identificere og opstille typologier i relation til de danske museers strategiske niveau. Formålet med at opstille typologier er dels at besvare undersøgelsens forskningsspørgsmål: Hvor strategiske er de danske museer i deres forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation? Derudover ønsker vi at strukturere og konkretisere undersøgelsens resultater samt at analysere resultaterne på et højere niveau for at drage yderligere konklusioner om de danske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation. Analysen på et højere niveau består i, at vi krydser resultaterne af et spørgsmål med resultaterne af et andet spørgsmål. Derved kan vi belyse bagvedliggende tendenser og afprøve årsagssammenhænge.

Vi belyser, hvilke forskelle og ligheder vi kan identificere mellem de tre grupper, som respondentgruppen inddeles i, når vi operationaliserer det strategiske indeks i forhold til undersøgelsens resultater. Særligt efterspørger vi hvilken sammenhæng, der er mellem museernes strategiske niveau, deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation og deres opfattelse af sig selv og af den omverden, de relaterer sig til. Det gør vi ved at krydse grupperne i det strategiske indeks med spørgsmål inden for de fire fokusområder: Selvførelstelse, omverdensforståelse, kommunikationsforståelse og kommunikationspraksis.

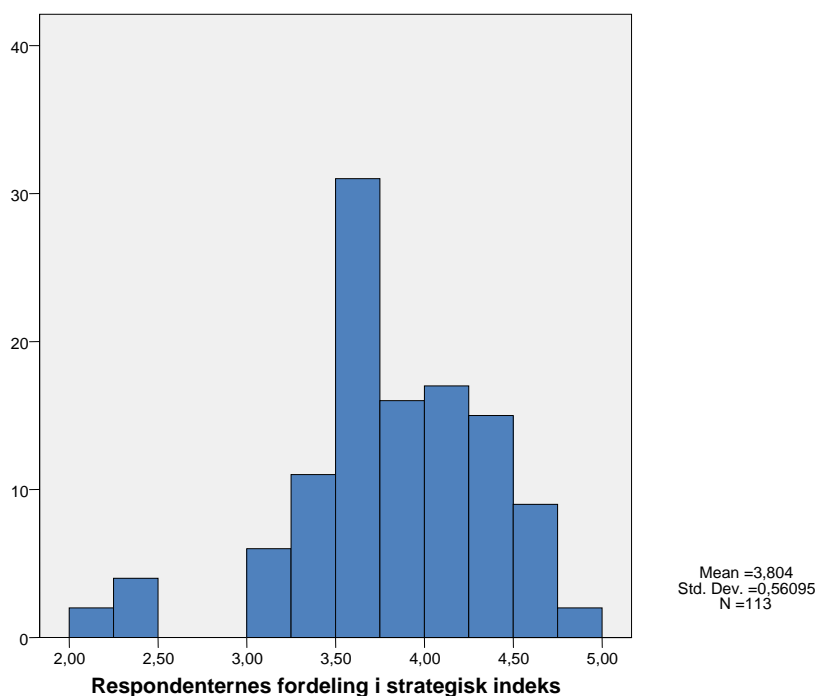
Vi udvælger spørgsmål fra rapportens fire fokusområder, som enten bidrager til forståelsen af de tre strategiske grupper, eller som indeholder interessante resultater i forhold til undersøgelsens forskningsspørgsmål og politiske og samfundsmæssige referenceramme. Vi krydser således ikke grupperne i det strategiske indeks systematisk med samtlige spørgsmål inden for de fire fokusområder.

5.1 *Hvor strategiske er de danske museer?*

Dette afsnit giver svar på undersøgelsens første forskningsspørgsmål: *Hvor strategiske er de danske museer i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation?* Dernæst beskriver vi, hvad der karakteriserer museerne i hver af de tre grupper i det strategiske indeks.

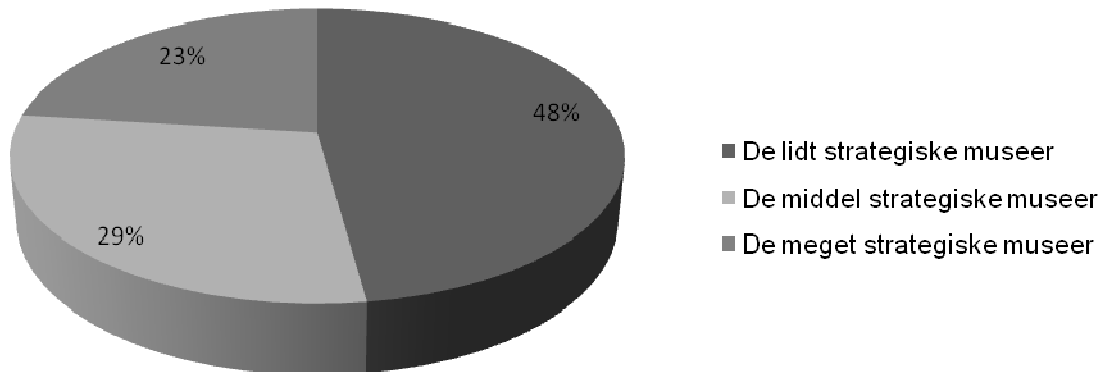
Følgende histogram viser, hvordan samtlige respondenter placerer sig, når de måles ud fra undersøgelsens definerede indeks for strategisk

kommunikation, hvor indeksværdien 0 er den laveste værdi for strategisk kommunikation, og indeksværdien 5 er den højeste:



Af histogrammet fremgår det, at 6 - 8 museer placerer sig i bund med en værdi mellem 2 – 2,5. Set ud fra undersøgelsens definerede parameter for strategisk kommunikation, kan dette være et udtryk for, at netop disse respondenter ikke har en mission, vision eller værdigrundlag, og derfor ikke kan siges at agere strategisk i den forstand, der underforstås i vores indeks for strategisk kommunikation. Desuden er det bemærkelsesværdigt, at en stor procentdel af undersøgelsens respondenter placerer sig omkring indeksværdien 3,5 – 3,75.

Når respondenterne indplaceres i de 3 grupper via strategisk indeks, ser fordelingen således ud:



54 museer udgør gruppen af *lidt strategiske* museer, der har en indekseværdi fra 0 og op til og med 3,74999. Det svarer til, at de udgør 47,8 %, næsten halvdelen af den samlede respondentgruppe. De er dermed den absolut største gruppe, når museerne måles ud fra det strategiske indeks.

De *middel strategiske* museer, der har en indekseværdi mellem 3,75 og op til 4,24999 er der 33 af, hvilket vil sige 29,2 % af den samlede respondentgruppe, og dermed udgør de den næststørste gruppe i respondentgruppen.

Den mindste gruppe er de *meget strategiske* museer, der har en indekseværdi, som går fra 4,25 og op. Denne gruppe består af 26 museer, altså 23,0 % af den samlede respondentgruppe.

Dermed kan vi konkludere, at de danske museer samlet set ikke er særligt strategiske. Hovedparten af museerne er faktisk meget lidt strategiske. Lidt over en fjerdedel opnår en middel strategisk placering. Kun under en fjerdedel af den samlede respondentgruppe kan karakteriseres som meget strategiske ifølge undersøgelsens parameter for strategisk kommunikation.

5.2 Demografiske karakteristika i de tre strategiske museumstyper

I det følgende afsnit krydser vi det strategiske indeks med undersøgelsens demografiske spørgsmål. Dette betyder blandt andet, at vi

belyser, hvordan de *lidt*, *middel* og *meget strategiske* museer fordeler sig i forhold til størrelse og kategori.

Er der sammenhæng mellem respondenternes arbejdsfunktion og deres placering i det strategiske indeks?

Gruppering_strat_indeks * Hvad er din funktion eller dit ansvarsområde i museet? Crosstabulation

		Hvad er din funktion eller dit ansvarsområde i museet?					Total	
		Leder	Kommunikationsansvarlig, direktion	Kommunikationsmedarbejder	Inspektør	Andet		
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategisk	Count 47	0	0	3	4	54	
	% within Gruppering_strat_indeks	87,0%	,0%	,0%	5,6%	7,4%	100,0%	
	Middel strategisk	Count 28	2	1	1	1	33	
	% within Gruppering_strat_indeks	84,8%	6,1%	3,0%	3,0%	3,0%	100,0%	
	Meget strategisk	Count 25	1	0	0	0	26	
	% within Gruppering_strat_indeks	96,2%	3,8%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
Total		Count 100	3	1	4	5	113	
		% within Gruppering_strat_indeks	88,5%	2,7%	,9%	3,5%	4,4%	100,0%

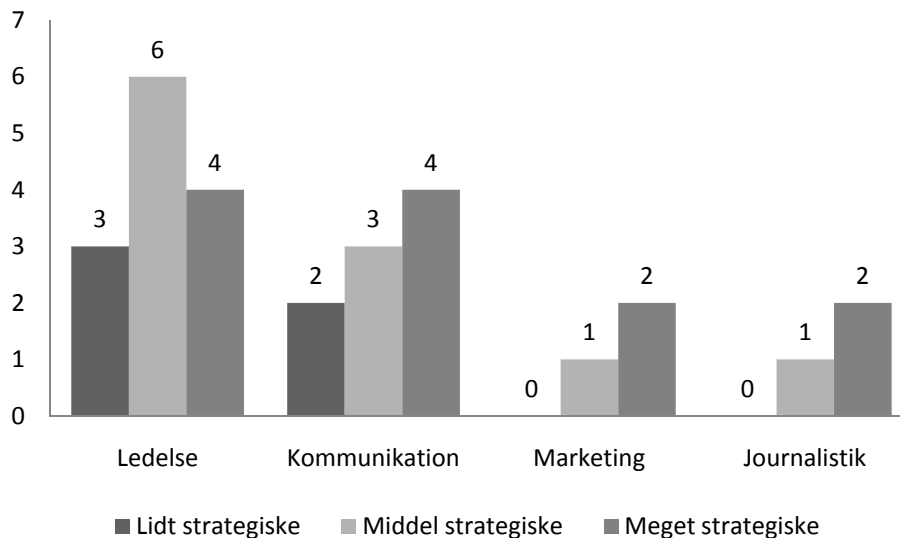
Fra den simple sammentælling af undersøgelsens resultater ved vi allerede, at det samlet set primært er museernes ledere, der har besvaret undersøgelsen.

Blandt de *lidt strategiske* museer er 87 % af respondenterne således museernes ledere, og blandt de *middel strategiske* museer er 84,8 % af respondenterne ledere. Blandt de *meget strategiske* museer er det den absolut højeste procentsats, 96,2 % der er besvaret af museets leder. Ser vi nærmere på, hvem der ellers har besvaret spørgeskemaet, er det blandt de *lidt strategiske* museer primært *inspektøren* med 5,6 % eller kategorien *andet* med 7,4 %. Hos de *middel strategiske* museer er hele paletten af svarmuligheder blevet brugt. 6,1 % svarer *den kommunikationsansvarlige* (direktionen), og 3 % svarer enten *kommunikationsmedarbejderen*, *inspektøren* eller kategorien *andet*. For de *meget strategiske* museer er der 3,8 %, svarende til en respondent, der afviger ved at svare *den kommunikationsansvarlige* (direktionen) frem for *lederen*.

Der tegner sig således et billede af, at særligt i gruppen af *meget strategiske* museer har det været prioriteret, at lederen har besvaret undersøgelsen. Om det er et udtryk for en særlig strategisk tilgang til undersøgelsen, eller om det viser, at lederne i denne gruppe af museer har fundet undersøgelsen særligt interessant eller relevant at besvare, det er svært at afgøre.

Hvilken sammenhæng er der mellem museernes strategiske niveau og deres leders efter- og videreuddannelse?

Vi har efterprøvet, om der er forskel mellem de tre grupper i det strategiske indeks og respondenternes efteruddannelsesvalg. Dette giver os indblik i hvilke kompetencer, der er fokus på i de respektive grupper.



Her viser det sig, at med undtagelse af kategorien *ledelse*, som figurer i alle tre grupper, er samtlige efteruddannelsesmuligheder repræsenteret i højere grad blandt de *meget strategiske* museer end blandt de *middel strategiske* museer. Blandt de *lidt strategiske* museer er der slet ingen, der har efteruddannet sig inden for *journalistik* og *marketing*.

Samlet set er det tydeligt, at efteruddannelse inden for de fagområder, vi har spurgt til og som relaterer sig til kommunikation, er hyppigst blandt lederne i de *meget strategiske* museer.

Er der sammenhæng mellem museernes niveau af strategisk kommunikation, og deres kategori?

Krydset mellem strategisk indeks og museets kategori er interessant, fordi dette kryds belyser, om museernes kategori og dermed deres faglige ståsted, har betydning for, hvor de er placeret i det strategiske indeks. Der er stor forskel på størrelsen af de tre museums-kategorier, da der ikke er nær så mange kunstmuseer som kulturhistoriske museer i Danmark. Men ser vi alene på, hvorledes museerne fordeler sig i deres svar inden for kategorierne, er det alligevel muligt at sige noget

om sammenhængen mellem museumskategori og niveauet af strategisk kommunikation.

Gruppering_strat_indeks * Museets kategori Crosstabulation

			Museets kategori				Total
			Kunstmuseum	Kulturhistorisk museum	Attraktioner	Andet	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	9	38	3	4	54
		% within Museets kategori	37,5%	53,5%	30,0%	50,0%	47,8%
	Middel strategiske	Count	8	22	1	2	33
		% within Museets kategori	33,3%	31,0%	10,0%	25,0%	29,2%
	Meget strategiske	Count	7	11	6	2	26
		% within Museets kategori	29,2%	15,5%	60,0%	25,0%	23,0%
Total		Count	24	71	10	8	113
		% within Museets kategori	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Her viser sig et meget interessant mønster, der peger på, at kategorien ser ud til at have en sammenhæng med den strategiske tænkning i museumsverdenen.

Inden for kategorien *kunstmuseer* fordeler museerne sig nogenlunde ligeligt inden for grupperne i det strategiske indeks med 37,5 % *lidt strategiske*, 33,3 % *middel strategiske* og 29,2 % *meget strategiske* kunstmuseer. Inden for kategorien *kulturhistoriske museer* fordeler museerne sig mere ujævnt. Her er over halvdelen 53,5 % placeret i gruppen af *lidt strategiske* museer, 31 % falder i gruppen *middel strategiske* museer, og kun 15,5 % hører til i gruppen af *meget strategiske* museer. Endeligt er det markant, at kategorien *attraktioner* er mere strategiske end de øvrige kategorier. 60 % af attraktionerne placerer sig i gruppen af *meget strategiske*.

Dette kan selvfølgelig være en konsekvens af, at attraktioner i modsætning til museerne ikke modtager økonomisk støtte fra staten eller kommunen, hvilket gør, at strategisk kommunikation i form af markedsføring, branding og pleje af image og omdømme er en naturlig del af attraktionernes kommunikationsstrategi. Omvendt åbner dette mønster op for spørgsmålet om, hvordan museumsverdenen kan drage nytte af attraktionsbranchens erfaringer og faglige kundskaber inden for strategisk kommunikation - hvis det i det hele taget er muligt at skabe udveksling af viden og erfaring mellem disse to verdener, der konkurrerer i samme oplevelsesøkonomiske felt, men som historisk og ideologisk ligger langt fra hinanden.

Samlet set, er det især bemærkelsesværdigt, at der er forskel mellem kategorierne *kunstmuseer* og *kulturhistoriske museer*, når det kommer

til kommunikationsstrategisk niveau. Noget kunne tyde på, at fagligheden og/eller det genstandsfelt, som museerne tager afsæt i, har en betydning for den strategiske tænkning og udøvelse af kommunikationen i museerne.

Er der sammenhæng mellem museernes størrelse og deres kommunikationsstrategiske niveau?

Vi har allerede defineret en tendens blandt undersøgelsens respondenter til at knytte kommunikation og økonomiske ressourcer tæt sammen. Derfor er det interessant at se, om der er sammenhæng mellem størrelse og placering i det strategiske indeks. Niveaulet af strategisk kommunikation burde dermed hænge nøje sammen med størrelsen. Igen er der stor forskel på størrelsen af de fire størrelsesgrupperinger, men når vi ser på, hvorledes museerne fordeler sig inden for grupperne, er det muligt at sige noget om, hvor vidt der er en sammenhæng mellem størrelse og niveaulet af strategisk kommunikation.

Gruppering_strat_indeks * Museets størrelse Crosstabulation

			Museets størrelse				Total
			0 - 3 fuldtidsansatte	4 - 10 fuldtidsansatte	11 - 20 fuldtidsansatte	21 < fuldtidsansatte	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	14	22	11	7	54
		% within Museets størrelse	58,3%	52,4%	40,7%	35,0%	47,8%
	Middel strategisk	Count	6	9	11	7	33
		% within Museets størrelse	25,0%	21,4%	40,7%	35,0%	29,2%
	Meget strategisk	Count	4	11	5	6	26
		% within Museets størrelse	16,7%	26,2%	18,5%	30,0%	23,0%
Total		Count	24	42	27	20	113
		% within Museets størrelse	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Der er et mønster i sammenhængen mellem størrelse og strategisk gruppe, men det er ikke entydigt.

58,3 % af de små museer (0 - 3 fuldtidsansatte) placerer sig i gruppen af *lidt strategiske* museer, og i samme gruppe befinder sig også 52,4 % af de museer, der har 4 -10 fuldtidsansatte. Til sammenligning er 35 % af de helt store museer placeret i denne gruppe. I gruppen af *middel strategiske* museer er en fjerdedel af de helt små museer, og en lidt

mindre del, 21,4 % af de mindre museer med 4 - 9 fuldtidsansatte, og igen er der 35 % af de store museer, der placerer sig i denne gruppe.

I gruppen af *meget strategiske* museer ser vi kun 16,7 % af de helt små museer med 0 - 3 fuldtidsansatte. De små og mellemstore museer har henholdsvis 26,2 % og 18,5 % af deres samlede kategori placeret i den *meget strategiske* gruppe. Slutteligt har 30 % af de store museer med 21 eller flere fuldtidsansatte placeret sig i gruppen af *meget strategiske* museer.

Der er således en tendens til en sammenhæng mellem størrelse og strategisk niveau, hvor særligt de små og middelstore museer ser ud til at være overrepræsenterede i gruppen af *lidt strategiske* museer, mens de store museer fordeler sig nogenlunde ligeligt over de tre strategiske grupper (7 i *lidt strategiske*, 7 i *middel strategiske* og 6 i *meget strategiske*). Men det er væsentligt at bemærke, at tendensen ikke er generel. Ser vi nærmere på antal i stedet for på procentfordelingen, er det værd at bemærke, at 4 museer er kategoriseret som *meget strategiske* selv om, de kun har 0 - 3 fuldtidsansatte, og ligeledes er der 7 museer med 21 eller flere fuldtidsansatte placeret i gruppen af *lidt strategiske* museer.

Vi kan således konkludere, at der overordnet set er en sammenhæng mellem museets størrelse og placering i det strategiske indeks, men at den ikke kan generaliseres. At et museum har mange ansatte, behøver ikke automatisk bevirke et højere strategisk niveau. Små museer kan sagtens være meget strategiske i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation.

5.3 Selvførelstelse i de tre strategiske museumstyper

I dette afsnit belyser vi, hvordan de tre grupper i det strategiske indeks forholder sig til spørgsmål om deres selvførelstelse. Det interessante er, om der er sammenhæng mellem graden af strategisk niveau, og den måde museerne opfatter sig selv og deres rolle i samfundet.

Hvad anser de lidt strategiske, de middel strategiske og de meget strategiske museer som deres primære opgaver i samfundet?

Når vi krydser de tre grupper i det strategiske indeks med spørgsmålet: *Mit museum skal...* eftersporer vi, hvilke forskelle der er i de tre gruppers selvførelstelse.

Forvalte museumsloven

Gruppering_strat_indeks * forvalte museumsloven Crosstabulation

			forvalte museumsloven					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indek Lidt strategiske	Count	1	2	6	19	26	54	
	% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	3,7%	11,1%	35,2%	48,1%	100,0%	
Middel strategiske	Count	1	0	5	8	19	33	
	% within Gruppering_strat_indeks	3,0%	,0%	15,2%	24,2%	57,6%	100,0%	
Meget strategiske	Count	4	0	5	4	12	25	
	% within Gruppering_strat_indeks	16,0%	,0%	20,0%	16,0%	48,0%	100,0%	
Total	Count	6	2	16	31	57	112	
	% within Gruppering_strat_indeks	5,4%	1,8%	14,3%	27,7%	50,9%	100,0%	

I forhold til opgaven *forvalte museumsloven*, der er en forpligtigelse for størsteparten af respondenterne, er der ikke store forskelle grupperne imellem. 48,1 % af de *lidt strategiske* siger *meget enige* og 45,6 % siger *enige*, og kun 1,9 % af denne gruppe siger *meget uenige*. I gruppen af *middel strategiske* svarer 57,6 % *meget enige*, 24,2 % *enige* og 3,0 % *meget uenige* til, at deres museum skal *forvalte museumsloven*. I gruppen af *meget strategiske* siger 48,0 % *meget enige*, 27,7 % *enige*, mens 16,0 % siger, at de er *meget uenige*.

Dermed kan vi se en meget svag tendens til, at vurderingen af, hvor vigtig denne opgave er, falder med stigningen i strategisk niveau. En simpel forklaring på denne tendens kan være, at der er flere museer i gruppen af *meget strategiske* museer, som ikke hører under museumsloven, særligt attraktionerne.

Afspejle samfundet

Ser vi på, hvordan de tre grupper placerer sig i svarmuligheden: *Mit museum skal afspejle samfundet*, ser det ud som følger:

Gruppering_strat_indeks * afspejle samfundet Crosstabulation

			afspejle samfundet					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indek Lidt strategiske	Count	0	1	17	23	13	54	
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	1,9%	31,5%	42,6%	24,1%	100,0%	
Middel strategisk	Count	0	1	8	13	11	33	
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,0%	24,2%	39,4%	33,3%	100,0%	
Meget strategiske	Count	3	0	3	7	12	25	
	% within Gruppering_strat_indeks	12,0%	,0%	12,0%	28,0%	48,0%	100,0%	
Total	Count	3	2	28	43	36	112	
	% within Gruppering_strat_indeks	2,7%	1,8%	25,0%	38,4%	32,1%	100,0%	

Her er der en interessant fordeling i gruppen af *meget strategiske* museer, idet 48 % er *meget enige* i, at deres museum skal *afspejle samfundet*, men 12 % i samme gruppe er *meget uenige* heri. I gruppen af *middel strategiske* museer mener lidt færre, 33,3 %, at deres museums skal *afspejle samfundet* (mens ingen svarer *meget uenig* til denne opgave). Blandt de *lidt strategiske* museer svarer endnu færre, 24,2 %, at deres museum skal *afspejle samfundet*. (Heller ikke i denne gruppe svarer nogen *meget uenig*).

Samlet set, er der et større udsving inden for gruppen af *meget strategiske* museer i opfattelsen af, hvorvidt museerne skal afspejle samfundet. Det er i denne gruppe, den største procentdel svarer, at de er *meget enige*, men det er også i denne gruppe, at flest er *meget uenige*. Til sammenligning er de to øvrige grupper mindre tilbøjelige til at opfatte denne opgave som deres opgave. Jo mindre strategiske des mindre tilbøjelige er museerne til at vurdere, at *det er deres opgave afspejle samfundet* højt.

Det samme mønster tegner sig, når vi ser på spørgsmålet om, hvorvidt museerne skal påvirke samfundet:

Påvirke samfundet

Gruppering_strat_indeks * påvirke samfundet Crosstabulation

		påvirke samfundet					Total
		Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indeks Lidt strategiske	Count	1	1	14	22	15	53
	% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	1,9%	26,4%	41,5%	28,3%	100,0%
Middel strategiske	Count	1	0	6	11	15	33
	% within Gruppering_strat_indeks	3,0%	,0%	18,2%	33,3%	45,5%	100,0%
Meget strategiske	Count	3	0	1	7	14	25
	% within Gruppering_strat_indeks	12,0%	,0%	4,0%	28,0%	56,0%	100,0%
Total	Count	5	1	21	40	44	111
	% within Gruppering_strat_indeks	4,5%	,9%	18,9%	36,0%	39,6%	100,0%

Blandt gruppen af *meget strategiske* museer er den største procentsats i kategorien *meget enig*, 56 %, men igen er det også i denne gruppe, at vi finder den største procentsats i svarkategorien *meget uenig* (12 %). I gruppen af *middel strategiske* museer er 45,5 % *meget enige* i, at deres museum skal *påvirke samfundet*, og her er det kun 3 %, der svarer *meget uenig* til denne opgave. Af de *lidt strategiske* svarer 28,3 %, at de er *meget enige* i, at deres museum skal *påvirke samfundet*.

Set i forhold til regeringens kulturpolitiske signaler, er der ingen tvivl om, at netop evnen til og bestræbelserne for både at afspejle og at påvirke

samfundet er vigtige målsætninger for museerne i øjeblikket. Begge bruges som argumentation for kulturens eksistensberettigelse, og kulturminister Brian Mikkelsen henviser ofte til, at den fælles kulturarv kan være med til at fortælle det enkelte individ noget om, hvem man er. Samme minister taler også om, hvorledes kulturen kan være med til at påvirke samfundet i form af både ideologisk indvirkning, men også på en mere økonomisk front.

Ser vi samtidig på teorierne inden for strategisk kommunikation, er relationen til omverdenen også her i fokus. Denne relation skal plejes, og den enkelte organisation skal kontinuerligt arbejde på at få kendskab til, betydning i og – hvis der arbejdes med en proaktiv tilgang – indflydelse på sin omverden.

Både i en kulturpolitisk og i en kommunikationsteoretisk optik er evnen til både at afspejle og at påvirke omverdenen en vigtig opgave.

Det ser da også ud til, at jo mere strategiske museerne er, des højere vægter de denne relation. Undersøgelsen viser således, at jo højere det strategiske niveau er, des mere genklang finder tidens politiske og kommunikationsteoretiske dagsorden i museernes selvforståelse. Hvorfor der samtidig er en intern splittelse i gruppen af *meget strategiske* museer set i forhold til de to øvrige grupper, er svært at forklare. Muligvis er der tale om, at denne gruppe forholder sig særligt kritisk til den politiske dagsorden af strategiske årsager.

Være en kilde til viden og dannelse eller skabe oplevelser?

I spørgsmålet *mit museum skal...* har vi desuden indarbejdet to svarmuligheder, der rummer yderpolerne i den debat, der i øjeblikket hersker i museumsverdenen, om hvilken retning museerne skal bevæge sig i. Både teoretikere og praktikere inden for som uden for museumsverdenen diskuterer, hvorvidt museerne fortsat skal holde fast i deres traditionsbundne faglige kernedyder – at være en kilde til viden og dannelse - eller om de skal følge den oplevelsesøkonomiske udvikling og bevæge sig ind på markedet af oplevelsesudbydere. Det er ikke sådan, at den ene mulighed udelukker den anden. Men alligevel har disse to retninger medført en debat, der endnu ikke er afsluttet, og hvor de to retninger ofte optræder som hinandens modpoler.

Stiller vi skarpt på, hvordan de tre grupper forholder sig til henholdsvis opgaven at *være en kilde til viden og dannelse* og at *skabe oplevelser*, ser fordelingen således ud:

Være en kilde til viden og dannelse

Gruppering_strat_indeks * være en kilde til viden og dannelse Crosstabulation

			være en kilde til viden og dannelse				Total
			Meget uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	0	3	14	37	54
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	5,6%	25,9%	68,5%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	8	24	32
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	Meget strategiske	Count	3	0	3	19	25
		% within Gruppering_strat_indeks	12,0%	,0%	12,0%	76,0%	100,0%
Total		Count	3	3	25	80	111
		% within Gruppering_strat_indeks	2,7%	2,7%	22,5%	72,1%	100,0%

Ser vi først på, hvordan de tre grupper placerer sig i forhold til de to opgaver, er der i gruppen af *meget strategiske* museer 76 %, der svarer *meget enig* til, at de skal være *en kilde til viden og dannelse*. Samtidig svarer 12 % i denne gruppe, at de er *meget uenige* i, at deres museum skal være *en kilde til viden og dannelse*. Dette kan igen forklares ved, at der er en del attraktioner i gruppen af *meget strategiske* museer. I gruppen af *middel strategiske* museer er 75 % *meget enige* i dette spørgsmål, og ingen er *meget uenige*. Blandt de *lidt strategiske* museer er lidt færre 68,5 % *meget enige* i, at de skal være *en kilde til viden og dannelse*, og her er der heller ingen, der er *meget uenige*.

Det vil sige, at der er en meget ligelig procentfordeling i mellem de tre grupper. Der er bred og stor tilslutning til, at museerne har en væsentlig opgave i at fungere som en kilde til viden og dannelse. Men dog finder vi den ene fravigelse, at der i gruppen af *meget strategiske* museer samtidig er størst modstand mod denne traditionsbundne museale opgave.

Skabe oplevelser

Gruppering_strat_indeks * skabe oplevelser Crosstabulation

			skabe oplevelser					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	1	5	19	29	54
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	1,9%	9,3%	35,2%	53,7%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	1	15	17	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	3,0%	45,5%	51,5%	100,0%
	Meget strategiske	Count	3	0	0	3	19	25
		% within Gruppering_strat_indeks	12,0%	,0%	,0%	12,0%	76,0%	100,0%
Total		Count	3	1	6	37	65	112
		% within Gruppering_strat_indeks	2,7%	,9%	5,4%	33,0%	58,0%	100,0%

Forholder vi os til, hvordan de tre grupper reagerer på opgaven *at skabe oplevelser*, er det i gruppen af *meget strategiske* museer, vi finder den største tilslutning til opgaven. 76,0 % svarer, at de er *meget enige* i, at deres museum skal *skabe oplevelser*. Samtidig er der igen 12 % i denne gruppe, der er *meget uenige* i, at de skal *skabe oplevelser*. Igen er det værd at huske, at attraktionerne er overrepræsenterede i denne gruppe. I gruppen af *middel strategiske* museer svarer 51,5 %, at de er *meget enige* i, at de skal skabe oplevelser, mens der i gruppen af *lidt strategiske* museer er lidt flere, 53,7 % der er *meget enige* i, at deres museum skal *skabe oplevelser*.

Der er således en større forskel på, hvordan de tre grupper vægter opgaven at skabe oplevelser, idet gruppen af *meget strategiske* museer i større grad tilslutter sig denne opgave end de to øvrige grupper, der ligger nogenlunde lige. Og igen er det samtidig i gruppen af *meget strategiske* museer, at vi finder størst modstand mod denne opgave. Her finder vi igen den største procentsats i svarkategorien meget uenig, og denne modstand må vi gå ud fra ligger blandt museerne og ikke de attraktioner, der befinder sig i denne gruppe.

Ser vi dernæst på forholdet mellem de to poler som et udtryk for gruppernes forhold til den før skitserede debat om museernes fremtid, ser det ud til, at særligt de *meget strategiske* museer finder begge opgaver meget vigtige, men det er også her, vi finder de mest kritiske røster i forhold til de to opgaver. Skellet mellem de tre grupper ligger dog lidt forskelligt i forhold til de to opgaver.

I forhold til opgaven *være en kilde til viden og dannelse* er der størst afstand mellem på den ene side de *lidt strategiske* museer (68,5 % er *meget enige*), og på den anden side de *middel strategiske* (75 % er *meget enige*), og de *meget strategiske* (76 % er *meget enige*). I forhold til opgaven *skabe oplevelser* er det de *meget strategiske* (76 % er *meget enige*), der skiller sig mest ud, i forhold til de *lidt strategiske* (53,7 % er *meget enige*) og de *middel strategiske* (51,5 % er *meget enige*). Det er i det hele taget i forhold til denne opgave, at skellet er størst.

Profilere Danmark internationalt

Et af de mest centrale fokusområder for regeringen og i særdeleshed for den førte kulturpolitik, er kulturens rolle i en profilering af Danmark internationalt. Kulturministeren er optaget af, hvorledes nationale kulturelle flagskibe, herunder museer og projekter i museumsverdenen, kan være med til at styrke kendskabet til Danmark, og hvorledes disse kan gavne nationens omdømme, både ud fra ideologiske, men også ud fra økonomiske bevæggrunde. Derfor er det særligt interessant, hvorledes de tre grupper i strategisk indeks forholder sig til netop denne opgave.

Gruppering_strat_indeks * profilere Danmark internationalt Crosstabulation

		profilere Danmark internationalt					Total
		Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Gruppering_strat_indeks Lidt strategiske	Count	0	6	15	20	13	54
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	11,1%	27,8%	37,0%	24,1%	100,0%
Middel strategiske	Count	0	2	6	15	10	33
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	6,1%	18,2%	45,5%	30,3%	100,0%
Meget strategiske	Count	1	1	2	7	14	25
	% within Gruppering_strat_indeks	4,0%	4,0%	8,0%	28,0%	56,0%	100,0%
Total	Count	1	9	23	42	37	112
	% within Gruppering_strat_indeks	,9%	8,0%	20,5%	37,5%	33,0%	100,0%

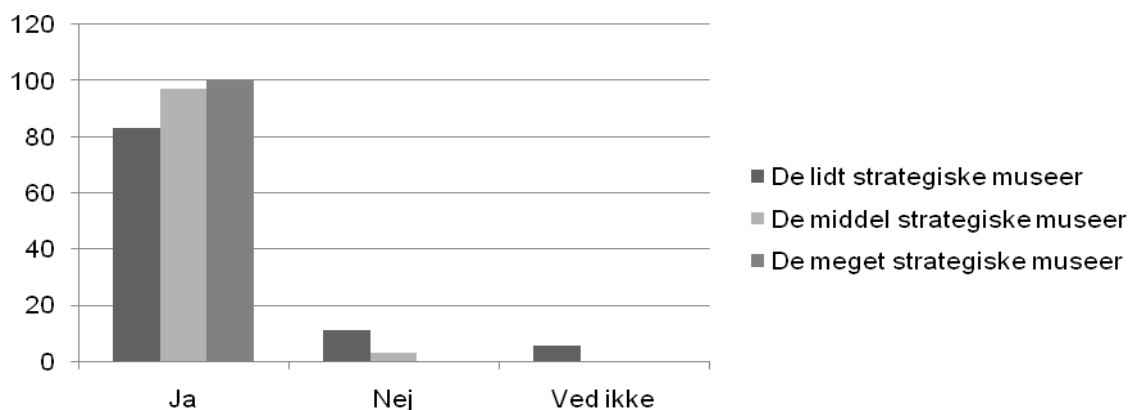
Her er det tydeligt, at jo højere det strategiske niveau er, des mere vægt lægges der på, at museerne skal være med til at profilere Danmark internationalt. Således svarer 24 % i gruppen af *lidt strategiske* museer, at de er *meget enige* i denne opgave. 30,3 % i gruppen af *middel strategiske* svarer, at de er *meget enige* i, at deres museum skal være med til at profilere Danmark internationalt, mens 56 % i gruppen af *meget strategiske* museer svarer, at de er *meget enige* i, at deres museum skal profilere Danmark internationalt.

Igen fremstår det, at gruppen af strategiske museer afspejler den førte kulturpolitik i højere grad, end museerne i de to øvrige grupper. Ser vi på svarprocenterne i denne svarmulighed over for svarprocenterne i de øvrige svarmuligheder i overspørgsmålet om, hvad der er museernes overordnede opgaver (*forvalte museumsloven, påvirke samfundet, afspejle samfundet, være en kilde til viden og dannelse og skabe oplevelser*), er det alligevel bemærkelsesværdigt, at svarprocenten i denne svarmulighed trods alt ikke er højere i gruppen af *meget strategiske* museer, end de 56 % der erklærer sig *meget enige* i, at deres museum skal profilere Danmark internationalt, når vi ser den i lyset af den tydelige vægtning netop denne opgave har hos kulturministeren og i den øvrige regering. Men måske spiller museernes lov-mæssige status igen ind her, fordi de statsanerkendte museer ikke refererer primært til den nationale politiske dagsorden, men til deres lokalpolitiske referenceramme, og de er i stort overtal i den samlede museumsverden.

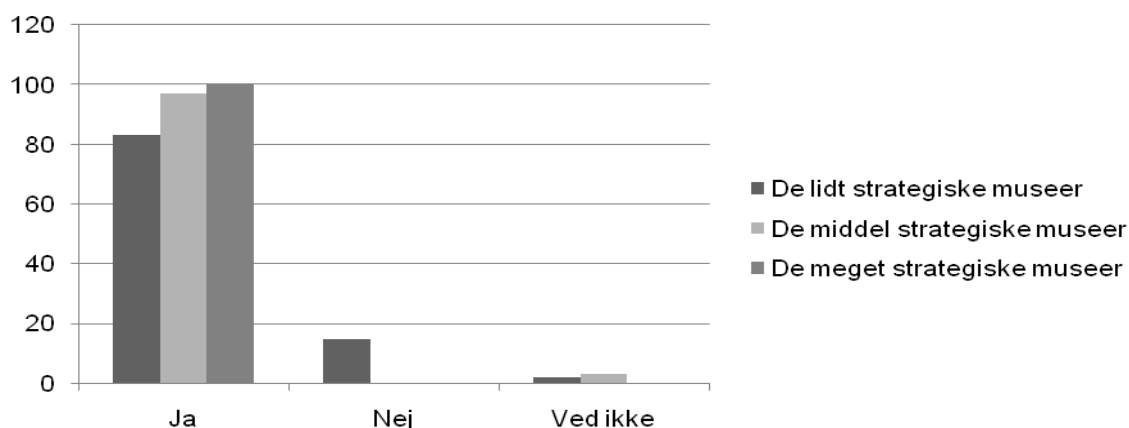
Har de lidt strategiske, de middel strategiske og de meget strategiske museer en strategisk platform?

Nu ser vi på, hvorledes de tre grupper forholder sig til spørgsmålene: *Har dit museum en vision*, *Har dit museum en mission* og *Har dit museum et værdigrundlag*?

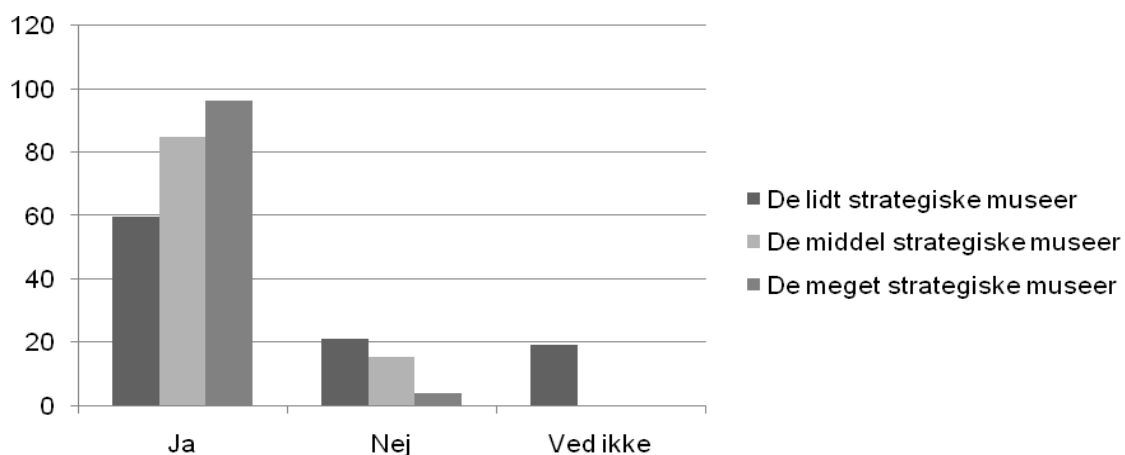
Har dit museum en vision?



Har dit museum en mission?



Har dit museum et værdigrundlag?



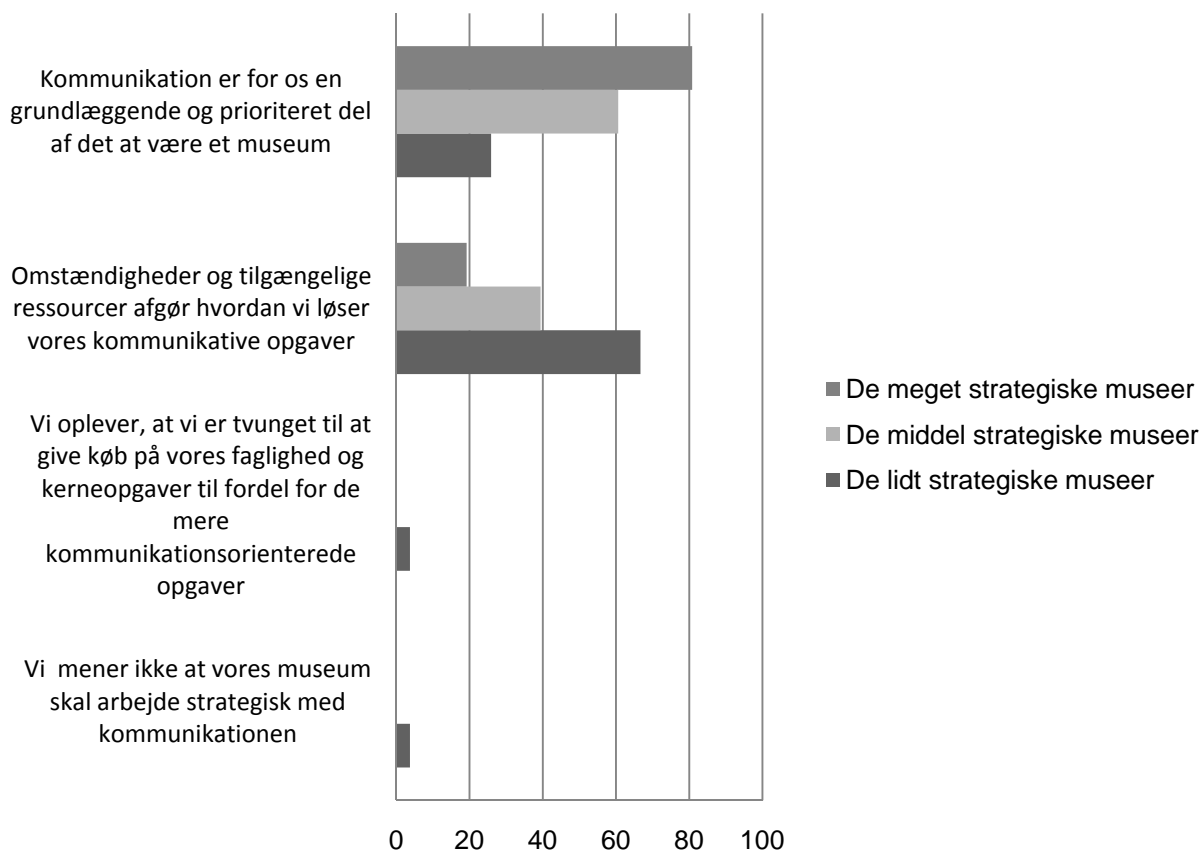
Her viser der sig noget interessant. Hvorvidt et museum har en vision og mission ser ikke ud til at afhænge af, hvilken af de strategiske grupper museet befinder sig i. Derimod kan det statistisk bevises, at hvorvidt museerne har et værdigrundlag, afhænger af det strategiske niveau. Der er således næsten ens procentsatser mellem de tre grupper, hvis vi ser på, hvor mange der har svaret *ja* til, at de har en vision og en mission. Både til spørgsmålet om vision og til spørgsmålet om mission, svarer 83,3 % af de *lidt strategiske* museer *ja*, 97 % af de *middel strategiske* museer svarer *ja*, og 100 % af de *meget strategiske* museer svarer *ja*.

Gruppen af *meget strategiske* museer skiller sig ud ved oftere at have et værdigrundlag, mens gruppen af *lidt strategiske* museer beviseligt sjældnere har et værdigrundlag, (de *lidt strategiske* museer: 59,6 %, de *meget strategiske* museer: 96,2 %). De *middel strategiske* museer kan man ikke sige noget entydigt statistisk om. Sagt på en anden måde, så stiger sandsynligheden for at være i gruppen af *meget strategiske* museer, når museet har et værdigrundlag.

Forklaringen på denne forskel mellem de tre grupper er svær at udlede af undersøgelsens resultater. Men set i et teoretisk perspektiv handler det måske om, at netop arbejdet med værdigrundlaget er en proces, der i særlig grad tager fat i de grundlæggende holdninger og ideologier i en organisation. I modsætning hertil kan det at arbejde med vision og mission potentielt foregå på et mere overordnet plan, hvor museerne ikke i så høj grad når ind til organisationens essens. Hvis det er tilfældet, har de museer, der beskæftiger sig med værdigrundlaget som det fundamentale niveau, måske en mere dybdegående strategi og en større sammenhæng mellem ord og handling. En sammenhæng der udgør nerven i den gode organisations- og kommunikationsstrategi.

Hvilken selvforståelse har de lidt strategiske museer, de middel strategiske museer og de meget strategiske museer?

Ved at krydse spørgsmålet om, hvordan museerne opfatter sig selv i et kommunikationsperspektiv, med de tre grupper i det strategiske indeks, kan vi efterprøve, om der er en sammenhæng mellem det strategiske niveau og den måde de forstår deres egen situation og deres kommunikationsopgaver.



De to nederste svarmuligheder: *Vi mener ikke, at vores museum skal arbejde strategisk med kommunikationen* og *Vi oplever, at vi er tvunget til at give køb på vores faglighed og kerneopgaver til fordel for de mere kommunikationsorienterede opgaver* er der meget få, der vælger, hvilket ikke gør det muligt at sige noget entydigt. Men der er dog den tendens, at det kun er respondenter i gruppen af *lidt strategiske museer*, der har valgt disse to svarmuligheder (3,7 %).

Ser vi bort fra de to nederste svarkategorier, kan det imidlertid bevises statistisk, at gruppen af *lidt strategiske museer* er overrepræsenteret i svaret: *Omstændigheder og tilgængelige ressourcer afgør, hvordan vi løser vores kommunikative opgaver*, mens gruppen af *meget strategiske museer* er overrepræsenteret i svarmuligheden: *Kommunikation er for os en grundlæggende og prioriteret del af, det at være et museum*.

Dermed kan vi påvise en statistisk sammenhæng mellem det enkelte museums strategiske niveau ifølge det strategiske indeks, og den selvforståelse museet giver udtryk for i besvarelsen af dette spørgsmål.

5.4 Omverdensforståelse i de tre strategiske museumstyper

Hvem opfatter de lidt, de middel og de meget strategiske museer som deres primære interesserter?

Når vi krydser spørgsmålet om, hvem respondenterne opfatter som deres primære interesserter med grupperne i det strategiske indeks, kan vi efterspore, om der er en sammenhæng mellem det strategiske niveau og bredden og nuanceringen i museernes interesserterforståelse.

Brugere

Der er et lille udsving i, hvordan de tre grupper vurderer interessertergruppen *brugere*.

Gruppering_strat_indeks * Brugere Crosstabulation

		Brugere			Total
		I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek: Lidt strategiske	Count	1	18	34	53
	% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	34,0%	64,2%	100,0%
Middel strategiske	Count	0	7	26	33
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	21,2%	78,8%	100,0%
Meget strategiske	Count	0	3	23	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	11,5%	88,5%	100,0%
Total	Count	1	28	83	112
	% within Gruppering_strat_indeks	,9%	25,0%	74,1%	100,0%

Tendensen er, at jo højere det strategiske niveau er, des højere vurderes *brugerne* som primære interesserter. 64,2 % af de *lidt strategiske* siger *i meget høj grad*, 78,8 % af de *middel strategiske* siger *i meget høj grad*, og 88,5 % af de *meget strategiske* siger *i meget høj grad*. Ligeledes er det i gruppen af *lidt strategiske* museer, at vi finder svarmuligheden *i nogen grad* anvendt (1,9 %). Den samme tendens gør sig gældende, når vi ser på interessertergruppen *medarbejdere*.

Medarbejdere

Gruppering_strat_indeks * Medarbejdere Crosstabulation

			Medarbejdere					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	1	1	9	23	18	52
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	1,9%	17,3%	44,2%	34,6%	100,0%
	Middel strategiske	Count	1	0	5	13	13	32
		% within Gruppering_strat_indeks	3,1%	,0%	15,6%	40,6%	40,6%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	1	1	4	20	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,8%	3,8%	15,4%	76,9%	100,0%
Total		Count	2	2	15	40	51	110
		% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	1,8%	13,6%	36,4%	46,4%	100,0%

Her er stigningen i, hvor højt interessentgruppen *medarbejdere* vurderes sammenhængende med stigningen i strategisk niveau. Således siger 34,6 % i gruppen af *lidt strategiske*, at de *i meget høj grad* betragter deres *medarbejdere* som en primær interessentgruppe, og i denne gruppe siger 1,9 % samtidig, at *medarbejderne overhovedet ikke* er deres primære interessenter. I gruppen af *middel strategiske* museer svarer 40,6 %, at de *i meget høj grad* betragter *medarbejderne* som en primær interessentgruppe. Her er der 3,1 %, der svarer *overhovedet ikke* til det samme. Men hele 76,9 % af gruppen af *meget strategiske* museer mener, at *medarbejderne i meget høj grad* er deres primære interessenter, og her er der ingen, der vælger svarkategorien *overhovedet ikke*.

Sponsorer

Gruppering_strat_indeks * Sponsorer Crosstabulation

			Sponsorer					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	3	6	13	25	7	54
		% within Gruppering_strat_indeks	5,6%	11,1%	24,1%	46,3%	13,0%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	3	5	17	7	32
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	9,4%	15,6%	53,1%	21,9%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	0	5	8	12	26
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	,0%	19,2%	30,8%	46,2%	100,0%
Total		Count	4	9	23	50	26	112
		% within Gruppering_strat_indeks	3,6%	8,0%	20,5%	44,6%	23,2%	100,0%

Ligesom det var tilfældet med interessentgrupperne *brugere* og *medarbejdere*, korresponderer stigning i vurderingen af interessentgruppen *sponsorer* også med stigningen i strategisk niveau. Her svarer kun 13 % i gruppen af *lidt strategiske* museer, at de *i meget høj grad* betragter *sponsorerne* som deres primære interessentgruppe. 21,9 % i gruppen af *middel strategiske* museer betragter *i meget høj grad* *sponsorer* som deres primære interessenter, og 46,2 % i gruppen af *meget strategiske* museer mener, at *sponsorer i meget høj grad* er deres primære interessenter.

Her er der dog det lille udsving i forhold til de tidligere interessentgrupper, at der både er nogle i gruppen af *lidt strategiske* museer (6,5 %), og i gruppen af *meget strategiske* museer (3,8 %), der anvender svarkategorien *overhovedet ikke* til deres vurdering af, hvorvidt *sponsorerne* er deres primære interessenter.

Medier

En høj vurdering af interessentgruppen *medier* er et oplagt strategisk træk, set i et kommunikationsteoretisk perspektiv. Denne interessent-

gruppe kan sikre en direkte kommunikationsvej til en lang række af andre interessentgrupper som brugere, politikere, interesseorganisationer og andre museer. Derfor vil enhver organisation, der arbejder med at kommunikere bredt til mange interessentgrupper i høj grad, kunne anvende netop medierne som en kanal til at nå disse. Samtidig er det oplagt, at denne interessentgruppe har en særlig indflydelse på andre interessentgrupper, en indflydelse som er meget stærk, og som organisationen ikke nødvendigvis er herre over. Derfor vil det være nødvendigt og strategisk klogt at oparbejde og fastholde en god relation til netop interessentgruppen *medier*.

Gruppering_strat_indeks * Medier f.eks. TV, radio

internet og aviser Crosstabulation

		Medier f.eks. TV, radio				Total
		internet og aviser				
		Overhovedet ikke	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indeks: Lidt strategiske	Count	0	13	32	9	54
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	24,1%	59,3%	16,7%	100,0%
Middel strategiske	Count	1	7	17	7	32
	% within Gruppering_strat_indeks	3,1%	21,9%	53,1%	21,9%	100,0%
Meget strategiske	Count	0	9	3	14	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	34,6%	11,5%	53,8%	100,0%
Total	Count	1	29	52	30	112
	% within Gruppering_strat_indeks	,9%	25,9%	46,4%	26,8%	100,0%

Det største udsving mellem de tre gruppers vurdering af interessentgrupperne finder vi i forhold til interessentgruppen *medier*.

Her ser vi, at der er en stor sammenhæng mellem respondenternes placering i det strategiske indeks og deres vurdering af denne interessentgruppe.

De *meget strategiske* museer er kraftigt overrepræsenterede i svar-kategorien *i meget høj grad* set i forhold til de øvrige to grupper. Kun 16,7 % i gruppen af *lidt strategiske* museer mener, at *medierne i høj grad* er deres primære interessenter. Lidt mere, 21,9 %, i gruppen af *middel strategiske* museer svarer *i meget høj grad* til det samme. Mens 53,8 % i gruppen af *meget strategiske* museer svarer, at *medierne i meget høj grad* er deres primære interessenter.

Samlet set er det altså tydeligt, at jo højere det strategiske niveau er, des flere af de forskellige interessentgrupper vurderer respondenterne højt. I gruppen af *meget strategiske* museer er der konsekvent flere, der vurderer, at samtlige interessentgrupper *i meget høj grad* er deres

primære interesser.⁵⁵ Samtidig er der en tendens til, at de gange, hvor svarkategorien *overhovedet ikke* anvendes - hvilket dog er sjældnere, når vi ser på samtlige besvarelser og interessergrupper – er det overvejende gruppen af *lidt strategiske* museer og gruppen af *meget strategiske* museer, der anvender den.

Det er en interessant tendens, som kan pege på, at nogle af interessergrupperne er mere diskutabile end andre. Måske viser der sig et svagt billede af, hvilke interessergrupper der er mere afhængige af det enkelte museums konkrete situation, og hvilke der kan siges at være generelle interessergrupper for alle danske museer.

Hvilket forhold har de lidt strategiske, de middel strategiske og de meget strategiske museer til andre museer - er de kolleger eller konkurrenter?

I et kommunikationsteoretisk lys er det en interessant problemstilling, hvordan de danske museer opfatter hinanden. Dels fordi museerne lov-mæssigt er forbundne i en dobbeltkonstruktion, hvor de samtidig er hinandens konkurrenter og kolleger, dels fordi en markedsorienteret tilgang til museernes situation vil se dem som værende i direkte konkurrence med hinanden.

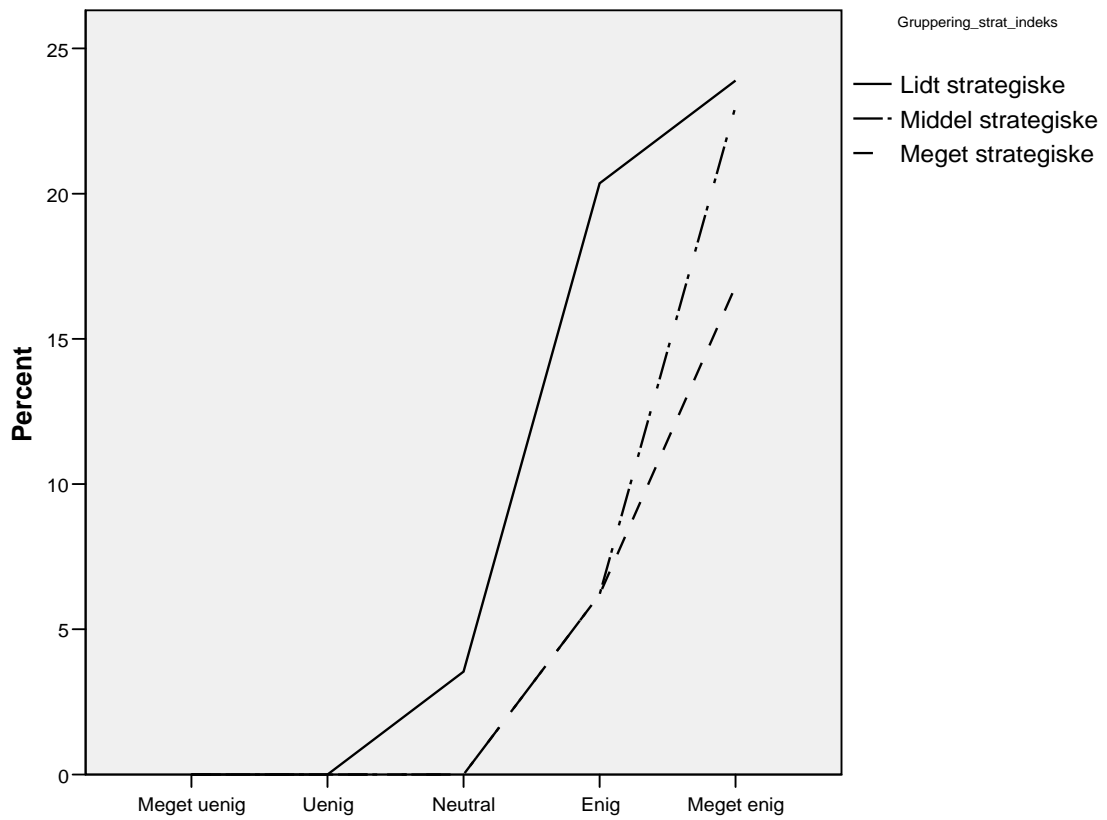
Det viste sig i undersøgelsens resultater for den samlede population,⁵⁶ at der er en klar præference i den samlede museumsverden for at opfatte hinanden som kolleger, hvorimod konkurrentrelationen er meget lidt fremherskende.

Derfor bliver det særligt interessant at se, hvordan de tre grupper i det strategiske indeks forholder sig til denne dobbeltposition. Vi har af den grund valgt at krydse spørgsmålet om, hvordan respondenterne opfatter andre museer, og de to underspørgsmål, *konkurrenter* og *kolleger*, med de tre grupper i det strategiske indeks.

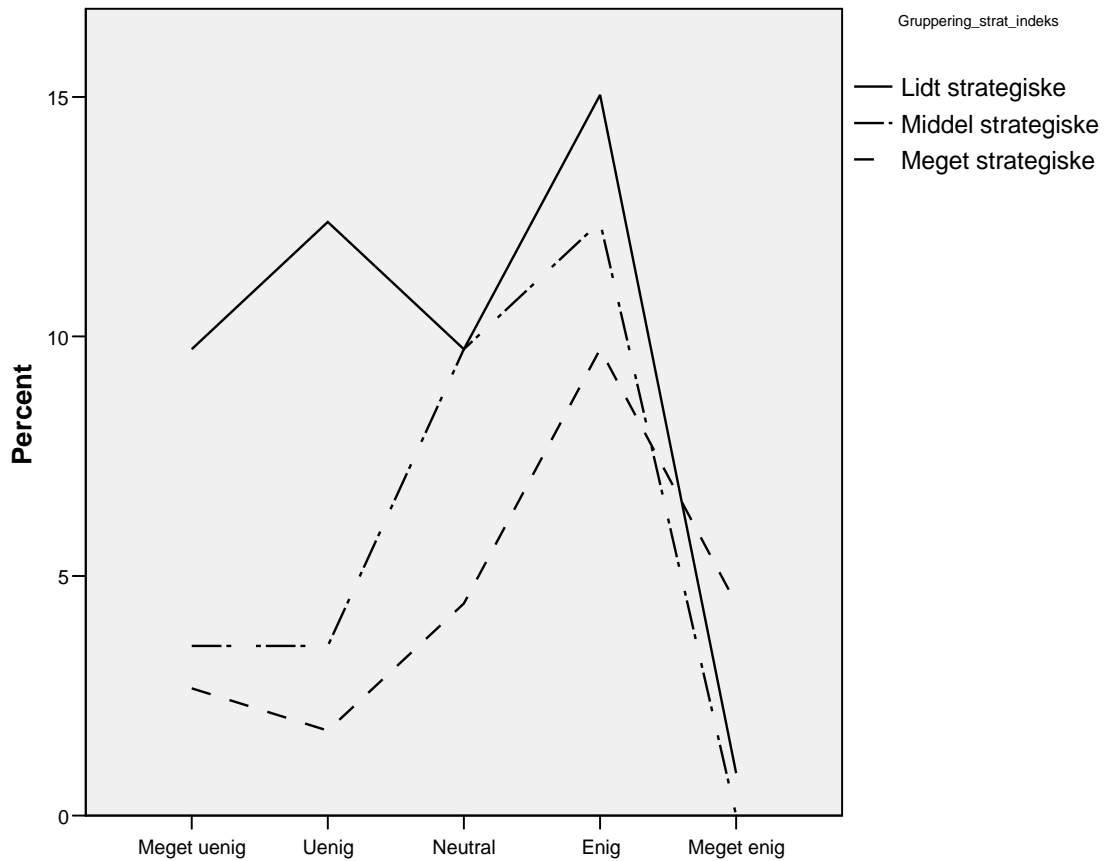
⁵⁵ Bilag 5.

⁵⁶ Ser vi på, hvordan den samlede respondentgruppe fordeler sig, er det markant, at respondenterne ikke ser andre museer som deres *konkurrenter* (kun 5,88 % er *meget enige* i denne påstand, og 15,13 % er *meget uenige* i påstanden). Derimod er 65 % *meget enige* i, at andre museer er deres *kolleger*.

Andre museer er vore kolleger



Andre museer er vore konkurrenter



Der er forskel mellem, hvordan de tre grupper forholder sig til henholdsvis kollega- og konkurrentrelationen til andre museer. Spørgsmålet om, hvorvidt andre museer er *kolleger*, har ikke nogen kraftig statistisk sammenhæng med placeringen i det strategiske indeks. Men det har spørgsmålet om, hvorvidt andre museer er *konkurrenter*.

Gruppen af *meget strategiske* museer er kraftigt overrepræsenteret i *meget enig* (19,2 %), mens de to øvrige grupper er underrepræsenterede (1,9 % hos de *lidt strategiske* museer svarer *meget enig* og 0 % hos de *middel strategiske* museer svarer *meget enige*). Dette betyder også, at de *lidt strategiske* er overrepræsenterede i at være *meget uenige* (20,4 %, imod 12,1 % hos de *middel strategiske* museer og 11,5 % hos de *meget strategiske* museer). Ud fra det kan vi konkludere, at jo mere strategiske de danske museer er ifølge vores indeks for strategisk kommunikation, des mere tilbøjelige er de til at opfatte andre museer som deres konkurrenter.

5.5 Kommunikationsforståelse i de tre strategiske museumstyper

Hvilke betingelser er mest vigtige for de lidt, de middel og de meget strategiske museer i deres arbejde med kommunikation?

Ved at krydse det strategiske indeks med spørgsmålet: *Hvor vigtig er nedenstående betingelser for dit museums arbejde med kommunikation*, får vi svar på, hvilke overordnede betingelser de tre strategiske grupper lægger vægt på i deres arbejde med kommunikation, og om der er forskelle grupperne imellem.

I den simple frekvensoptælling af samme spørgsmål var det tydeligt, at økonomiske ressourcer fik en central placering i den samlede respondentgruppe.⁵⁷ En vigtig pointe i denne sammenhæng er imidlertid, at det efter vores overbevisning er muligt at arbejde med strategisk kommunikation på flere måder og niveauer i de danske museer. Det betyder, at en operationalisering af strategisk kommunikation ikke nødvendigvis er ensbetydende med høje kommunikationsbudgetter. Det væsentlige er, at museerne tager afsæt i retningens grundlæggende tænkning, hvor dialektikken mellem de interne og eksterne relationer er i fokus. Derfor er det særligt interessant at se, om der er forskel på, hvorledes de tre grupper i det strategiske indeks forholder sig til den økonomiske præmis.

⁵⁷ Kapitel 4.4.

Økonomiske ressourcer

Sammenkobler vi det strategiske indeks med betingelsen *økonomiske ressourcer*, viser det sig, at de tre strategiske grupper alle har økonomi i fokus, dog i forskellig grad.

Gruppering_strat_indeks * Økonomiske ressourcer Crosstabulation

		Økonomiske ressourcer					Total
		Slet ikke vigtig	Ikke vigtig	Neutral	Vigtig	Meget vigtig	
Gruppering_strat_indeks: Lidt strategiske	Count	1	2	0	27	24	54
	% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	3,7%	,0%	50,0%	44,4%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	1	1	12	19
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,0%	3,0%	36,4%	57,6%	100,0%
Meget strategiske	Count	1	0	2	4	19	26
	% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	,0%	7,7%	15,4%	73,1%	100,0%
Total	Count	2	3	3	43	62	113
	% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	2,7%	2,7%	38,1%	54,9%	100,0%

I gruppen af *lidt strategiske* museer vurderer 50 %, at *økonomiske ressourcer* er *vigtige* og 44,4 % mener, at *økonomiske ressourcer* er *meget vigtige*. Kun 1,9 % i denne gruppe svarer, at denne betingelse *slet ikke* er *vigtig*. I gruppen af *middel strategiske* museer er procentfordelingen nogenlunde den samme. Her svarer 36,4 %, at *økonomiske ressourcer* er *vigtige*, og 57,6 % svarer, at de er *meget vigtige*. Ingen af de *middel strategiske* museer anvender svarmuligheden *slet ikke vigtig*.

I gruppen af *meget strategiske* museer er der en klar markering af de *økonomiske ressourcers* betydning, idet 73 % erklærer, at *økonomiske ressourcer* er *meget vigtige*.

Museumsfaglige kompetencer

Ser vi nærmere på, hvordan de tre grupper i det strategiske indeks placerer sig inden for museumsfaglige kompetencer, viser der sig følgende mønster:

Gruppering_strat_indeks * Museumsfaglige kompetencer

(f.eks. kunsthistorisk, naturhistorisk,

kulturhistorisk eller arkæologisk faglighed) Crosstabulation

		Museumsfaglige kompetencer (f.eks. kunsthistorisk, naturhistorisk, kulturhistorisk eller arkæologisk faglighed)				Total	
		Ikke vigtig	Neutral	Vigtig	Meget vigtig		
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	1	7	28	17	53
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	13,2%	52,8%	32,1%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	1	19	13	33
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,0%	57,6%	39,4%	100,0%	
	Meget strategiske	Count	1	0	10	15	26
	% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	,0%	38,5%	57,7%	100,0%	
Total	Count	2	8	57	45	112	
	% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	7,1%	50,9%	40,2%	100,0%	

I gruppen af *lidt strategiske* museer placerer 52,8 % de *museumsfaglige kompetencer* som *vigtige*, mens 32,1 % opfatter dem som *meget vigtige*. De *middel strategiske* museer ligger på nogenlunde samme niveau. Her svarer 57,6 %, at *museumsfaglige kompetencer* er *vigtige*, mens 39,4 % svarer, at de er *meget vigtige*. Der er således tale om, at disse to grupper vurderer de museumsfaglige kompetencer højt. I modsætning hertil markerer 57,7 % af de *meget strategiske* museer, at *museumsfaglige kompetencer* er *meget vigtige*, mens 38,5 % svarer, at de er *vigtige*. 3,8 % af de *meget strategiske* museer udtrykker, at *museumsfaglige kompetencer slet ikke er vigtige*.

Der er således igen tale om, at de *meget strategiske* museer tildeler de *museumsfaglige kompetencer* en større betydning i arbejdet med kommunikation, end de *lidt* og *middel strategiske* museer gør. At de *lidt* og *middel strategiske* museer ikke tildeler museumsfaglige kompetencer en højere værdi end tilfældet, er interessant, da museerne i forhold til netop denne betingelse er på hjemmebane uanset deres strategiske og kommunikative position, da det er deres museale faglighed, der er i fokus.

At det netop er de *meget strategiske* museer, der markerer sig i betingelsen *museumsfaglige kompetencer*, kan skyldes, at disse museer arbejder ud fra en ideologi om, at en kommunikationsstrategi skal være forankret i organisationens kerneområde, hvilket i dette tilfælde er museumspraksis.

En del af forklaringen kan også være, at de *meget strategiske* museer vægter denne betingelse højere end de *middel* og de *lidt strategiske* museer gør, fordi de som udgangspunkt er mere opmærksomme på, hvilke betingelser der er relevante for kommunikation. Endelig kan det at betone de museumsfaglige kompetencers betydning for kommunikationen ses som et vigtigt strategisk træk i en udvidet markedsforståelse, hvor museerne konkurrerer med en række oplevelses- og kulturudbydere. I den kontekst vil det at understrege museumsfagligheden udgøre en klar positioneringsmulighed.

Kommunikationsfaglige kompetencer

Kommunikationsfaglige kompetencer bør normativt set have en central placering i forhold til museernes kommunikationsforståelse og -praksis. Her tegner der sig følgende billede.

Gruppering_strat_indeks * Kommunikationsfaglige kompetencer Crosstabulation

		Kommunikationsfaglige kompetencer			Total	
		Neutral	Vigtig	Meget vigtig		
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	6	31	17	54
		% within Gruppering_strat_indeks	11,1%	57,4%	31,5%	100,0%
	Middel strategiske	Count	1	14	18	33
	% within Gruppering_strat_indeks	3,0%	42,4%	54,5%	100,0%	
	Meget strategiske	Count	1	3	22	26
	% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	11,5%	84,6%	100,0%	
Total	Count	8	48	57	113	
	% within Gruppering_strat_indeks	7,1%	42,5%	50,4%	100,0%	

De *meget strategiske* museer vurderer også her betydningen af denne betingelse markant højere end de to øvrige grupper. Hele 84,6 % af gruppen af *meget strategiske* museer svarer, at *kommunikationsfaglige kompetencer* er *meget vigtige*. De *middel strategiske* ligger på 54,5 %, der svarer, at *kommunikationsfaglige kompetencer* er *meget vigtige*, hvilket også må siges at være en relativt høj procentdel. Gruppen af *lidt strategiske* museer falder ved siden af de to andre ved, at kun 31,5 % vurderer, at *kommunikationsfaglige kompetencer* er *meget vigtige*. Her svarer 11 % *neutral* til, hvorvidt *kommunikationsfaglige kompetencer* har betydning.

Der er således en statistisk tendens til, at jo højere museet er placeret i det strategiske indeks, desto mere betydning tildeles betingelsen *kommunikationsfaglige kompetencer* for museets arbejde med kommunikation. At de *lidt strategiske* museer falder uden for i denne betingelse, kan måske skyldes, at denne gruppe ikke opfatter

kommunikation som et særligt praksisområde for museer, eller at de ikke har taget stilling til deres egen praksis i forhold til dette spørgsmål.

Markedsføringskompetencer

Gruppering_strat_indeks * Markedsføringskompetencer Crosstabulation

			Markedsføringskompetencer				Total
			Ikke vigtig	Neutral	Vigtig	Meget vigtig	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	1	8	30	15	54
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	14,8%	55,6%	27,8%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	12	19	31
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	38,7%	61,3%	100,0%	
	Meget strategiske	Count	0	1	2	23	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,8%	7,7%	88,5%	100,0%	
Total		Count	1	9	44	57	111
	% within Gruppering_strat_indeks	,9%	8,1%	39,6%	51,4%	100,0%	

I gruppen af *meget strategiske* museer svarer 88,5 %, at markedsføringskompetencer er *meget vigtige*. 61,3 % af de *middel strategiske* museer svarer, at *markedsføringskompetencer* er *meget vigtige*.

I gruppen af *lidt strategiske* museer er der kun 27,8 %, der mener, at *markedsføringskompetencer* er *meget vigtige*. Vi ser således samme mønster som i forbindelse med de *kommunikationsfaglige kompetencer*. De *middel* og *meget strategiske* museer vægter denne betingelse meget højt, hvorimod de *lidt strategiske* museer vægter den forholdsvis lavt.

Ledelsesmæssige kompetencer

Gruppering_strat_indeks * Ledelsesmæssige kompetencer Crosstabulation

			Ledelsesmæssige kompetencer				Total
			Ikke vigtig	Neutral	Vigtig	Meget vigtig	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	3	16	23	12	54
		% within Gruppering_strat_indeks	5,6%	29,6%	42,6%	22,2%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	3	17	13	33
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	9,1%	51,5%	39,4%	100,0%	
	Meget strategiske	Count	0	0	8	18	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	30,8%	69,2%	100,0%	
Total		Count	3	19	48	43	113
	% within Gruppering_strat_indeks	2,7%	16,8%	42,5%	38,1%	100,0%	

Sammenstiller vi det strategiske indeks med betingelsen *ledelsesmæssige kompetencer*, får vi et interessant resultat. Det viser sig nemlig, at ingen af de tre strategiske grupperinger tildeler ledelsesmæssige kompetencer en meget høj værdi i forhold til museernes arbejde med kommunikation, når vi sammenholder svarprocenterne med de øvrige betingelser i dette spørgsmål.

Blandt gruppen af *lidt strategiske* museer svarer kun 22,2 %, at *ledelsesmæssige kompetencer er meget vigtige*, og samtidig svarer 5,6 %, at *ledelsesmæssige kompetencer slet ikke er vigtige*. De *middel strategiske* ligger på 34,4 % i denne kategori, mens 69,2 % blandt de *meget strategiske* museer har svaret *meget vigtigt* til *ledelsesmæssige kompetencer*. Der er altså forskel mellem de tre gruppers vurdering af de ledelsesmæssige kompetencers betydning for kommunikationen, og igen er de *meget strategiske* mere tilbøjelige til at vurdere kompetencen højt, end de *lidt strategiske* er. Men set i forhold til, hvor højt de øvrige betingelser er blevet vurderet, er det bemærkelsesværdigt, at de ledelsesmæssige kompetencer ikke har en større vurdering.

Udviklingen inden for kommunikationsteori er, at kommunikation og ledelse hænger sammen, og derfor overrasker dette resultat. Særligt overraskende er det, at de *meget strategiske* museer ikke vurderer betydningen af ledelsesmæssige kompetencer højere end tilfældet er, når vi ser det i relation til deres meget høje vurdering af de øvrige betingelser i dette spørgsmål.

Betragter vi samtlige betingelser i spørgsmålet – *økonomiske ressourcer*, *museumsfaglige kompetencer*, *kommunikationsfaglige kompetencer*, *ledelsesmæssige kompetencer* og *markedsføringskompetencer* – er det tydeligt, at gruppen af *meget strategiske* museer har en højere procentfrekvens i samtlige betingelser, set i forhold til både gruppen af *lidt strategiske* museer og gruppen af *middel strategiske* museer.⁵⁸

Hvorfor gruppen af *meget strategiske* museer er mere tilbøjelige til at vurdere samtlige betingelser højt end de to øvrige grupper i det strategiske indeks kan have mange forklaringer. En mulig forklaring er, at de *meget strategiske* museer opererer med en bredere forståelse af, hvilke betingelser der er relevante for arbejdet med strategisk kommunikation, end tilfældet er for de *lidt* og *middel strategiske* museer. I det hele taget opererer de ud fra en mere nuanceret kommunikationsforståelse. En anden forklaring er, at de *meget strategiske* museer bevidst ønsker at sende et signal om, at de kan håndtere mange kompetencer og dermed har en mangfoldig strategisk platform at udvikle sig ud fra. I dette tilfælde er der en klar signalværdi i be-

⁵⁸ Bilag 5.

svarelsen af spørgsmålet, og hermed er de *meget strategiske* museer mere strategiske – også når de besvarer dette spørgsmål. Endelig kan der være tale om, at de *meget strategiske* museer reflekterer mere over deres kommunikationsforståelse og praksis i det hele taget, og derfor er tilbøjelige til at finde flere betingelser vigtige.

Hvem har været involveret i udarbejdelsen af mission, vision og værdigrundlag hos de lidt, de middel og de meget strategiske museer?

Et kryds mellem de tre grupper i det strategiske indeks og spørgsmålet: *I hvor høj grad har følgende personer været involveret i udarbejdelsen af dit museums mission, vision og værdigrundlag* giver os indblik i, om der er en forskel på, hvilke interessenter de tre strategiske grupper har involveret i udarbejdelsen af museernes strategiske platform.

Vi identificerer en tendens til, at de *meget strategiske* museer involverer flere interessenter, og at de involverer dem i højere grad, end de *lidt* og de *middel strategiske* museer gør. Eksempelvis er der et markant udsving i forhold til kategorien *ledelse/direktion*.

Ledelse/direktion

Gruppering_strat_indeks * Ledelse/direktion Crosstabulation

		Ledelse/direktion					Total
		Overhovedet ikke	ringe grad	nogen grad	høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_ind Lidt strategiske	Count	7	1	1	15	30	54
	% within Gruppering_strat_indeks	13,0%	1,9%	1,9%	27,8%	55,6%	100,0%
Middel strategiske	Count	0	0	0	4	29	33
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	,0%	12,1%	87,9%	100,0%
Meget strategiske	Count	0	0	1	0	25	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	3,8%	,0%	96,2%	100,0%
Total	Count	7	1	2	19	84	113
	% within Gruppering_strat_indeks	6,2%	,9%	1,8%	16,8%	74,3%	100,0%

96,2 % i gruppen af *meget strategiske* museer svarer, at *ledelsen/direktionen i meget høj grad* har været involveret i udarbejdelsen af den strategiske platform. 87,9 % i gruppen af de *middel strategiske* museer siger, at *ledelsen/direktionen i meget høj grad* har været involveret i udarbejdelsen af den strategiske platform. Mellem de *middel* og *meget strategiske* er den procentmæssige forskel således ikke specielt stor. Det er den til gengæld i forhold til de *lidt strategiske* museer, hvor 55,6 % erklærer, at *ledelsen/direktionen i meget høj grad* har været

involveret. Samtidig siger 13 % i denne gruppe, at ledelsen/direktionen *overhovedet ikke* har været involveret.

Her er det tydeligt, at gruppen af *lidt strategiske* museer i mindre grad end de to andre grupper involverer ledelse og direktion i udarbejdelsen af museets vision, mission og værdigrundlag. Forklaringer på denne forskel er svær at give alene ud fra denne undersøgelse. En forklaring kan være, at der netop i gruppen af *lidt strategiske* museer kan være museer, som hører under en form for ekstern ledelse, f.eks. det kommunale kulturudvalg, menighedsråd eller lignende. Disse instanser betragtes som ledelsen i besvarelsen af dette spørgsmål, men at de ikke har været involveret i udarbejdelsen af den strategiske platform for den daglige organisation. En anden forklaring kan være den omvendte, at vision, mission og værdigrundlag kommer fra en form for øverste ledelse uden for museets daglige organisation og ledelse (igen f.eks. bestyrelse, menighedsråd eller kulturudvalg).

Bestyrelse/kulturudvalg

Fordelingen blandt de tre strategiske grupper i forhold til interessentgruppen *bestyrelse/kulturudvalg* er således:

Gruppering_strat_indeks * Bestyrelse eller kulturudvalg Crosstabulation

		Bestyrelse eller kulturudvalg					Total
		Overhovedet ikke	ringe grad	nogen grad	høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_inc Lidt strategiske	Count	4	3	13	13	14	47
	% within Gruppering_strat_indeks	8,5%	6,4%	27,7%	27,7%	29,8%	100,0%
Middel strategis	Count	2	4	5	10	12	33
	% within Gruppering_strat_indeks	6,1%	12,1%	15,2%	30,3%	36,4%	100,0%
Meget strategis	Count	0	0	6	8	12	26
	% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	23,1%	30,8%	46,2%	100,0%
Total	Count	6	7	24	31	38	106
	% within Gruppering_strat_indeks	5,7%	6,6%	22,6%	29,2%	35,8%	100,0%

Hos de *lidt strategiske* museer svarer 27,7 % i *høj grad* til involvering af denne interessentgruppe, mens 29,8 % svarer i *meget høj grad*. Blandt de *middel strategiske* svarer 30,3 % i *høj grad* til involvering af *bestyrelse/kulturudvalg*, mens 36,4 % svarer i *meget høj grad* hertil. Gruppen af *lidt* og *middel strategiske* museer ligger altså forholdsvis tæt i deres vurdering af denne interessentgruppes involvering i udarbejdelsen af museets strategiske platform. I begge grupper er der også nogle, der har vurderet, at *bestyrelse/kulturudvalg overhovedet ikke* har været involveret, (8,5 % hos de *lidt strategiske* og 6,1 % hos de *middel strategiske*).

Den største forskel ser vi, når vi sammenligner disse to gruppers besvarelser med gruppen af *meget strategiske* museer. Her svarer 30,8 % *i høj grad* til involvering af *bestyrelse/kulturudvalg*, mens 46,2 % svarer *i meget høj grad* til dette. Svarmulighederne *overhovedet ikke* og *i ringe grad* anvendes slet ikke i gruppen af *meget strategiske* museer.

Det generelle billede er, at *bestyrelse/kulturudvalg* udgør en væsentlig brik i udarbejdelsen af museernes strategiske platform primært blandt de *meget strategiske* museer - involveringsgraden stiger således med det strategiske niveau.

Inspektører

Inspektørerne er den medarbejdergruppe på museerne, der varetager museets faglige og lovmæssige forpligtelser, indsamling, registrering, forskning og formidling, herunder f.eks. udstillingskuratering med undtagelse af bevaring, der varetages af konservatorer. Samtidig fungerer inspektørerne ofte som bindeled mellem alle de mange funktioner, arbejdsområder og medarbejdergrupper, der kan være involveret i museets daglige praksis. Dermed kommer denne gruppe i berøring med stort set alle aspekter af museets virke fra konkrete serviceopgaver, kontakt til presse, oplæring af omvisere, til strategisk planlægning, forskning og involvering i udviklingsarbejde m.v. Netop på grund af den centrale placering er det oplagt set i en strategisk optik, at inspektørerne inddrages i udarbejdelsen af museets strategiske platform. Undersøgelsen viser dog, at der er markant forskel imellem de tre grupper i det strategiske indeks, når vi ser på graden af inspektørernes involvering.

Gruppering_strat_indeks * Inspektører Crosstabulation

		Inspektører					Total
		Overhovedet ikke	i ringe grad	nogen grad	høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_ind Lidt strategiske	Count	5	1	13	15	7	41
	% within Gruppering_strat_indeks	12,2%	2,4%	31,7%	36,6%	17,1%	100,0%
Middel strategis	Count	1	0	2	18	10	31
	% within Gruppering_strat_indeks	3,2%	,0%	6,5%	58,1%	32,3%	100,0%
Meget strategisl	Count	2	0	1	6	15	24
	% within Gruppering_strat_indeks	8,3%	,0%	4,2%	25,0%	62,5%	100,0%
Total	Count	8	1	16	39	32	96
	% within Gruppering_strat_indeks	8,3%	1,0%	16,7%	40,6%	33,3%	100,0%

Blandt de *lidt strategiske* museer svarer kun 17,1 % *i meget høj grad* til involvering af *inspektører*, og 12,2 % svarer, at inspektørerne *overhovedet ikke* er involveret. Blandt de *middel strategiske* museer erklærer 32,3 %, at *inspektører i meget høj grad* deltager i udarbej-

delsen af den strategiske platform, mens 62,5 % af de *meget strategiske* museer svarer *i meget høj grad* til dette spørgsmål.

Der er således tale om, at de *middel* og *meget strategiske* museer i langt højere grad involverer inspektørgruppen end de *lidt strategiske*, men også mellem de *middel* og *meget strategiske* museer, er der en markant forskel. Der er altså en tydelig sammenhæng mellem, hvor meget inspektørerne involveres i udarbejdelsen af museernes strategiske platform og museets strategiske niveau.

Kommunikations- og marketingsansvarlige

Det største udsving mellem de tre grupper i besvarelsen af spørgsmålet om, hvem der har været involveret i udarbejdelsen af museets strategiske platform, ser vi i forhold til involveringen af kommunikations- og marketingansvarlige.

Gruppering_strat_indeks * Kommunikations/marketingsansvarlige Crosstabulation

		Kommunikations/marketingsansvarlige					Total
		Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count 31	1	12	8	2	54
	% within Gruppering_strat_indeks	57,4%	1,9%	22,2%	14,8%	3,7%	100,0%
	Middel strategisk	Count 11	2	0	16	4	33
	% within Gruppering_strat_indeks	33,3%	6,1%	,0%	48,5%	12,1%	100,0%
	Meget strategisk	Count 2	0	1	4	19	26
	% within Gruppering_strat_indeks	7,7%	,0%	3,8%	15,4%	73,1%	100,0%
Total		Count 44	3	13	28	25	113
		% within Gruppering_strat_indeks	38,9%	2,7%	11,5%	24,8%	100,0%

Her svarer 57,4 % i gruppen af *lidt strategiske* museer, at den *kommunikations- eller marketingsansvarlige overhovedet ikke* har været involveret. 33,3 % i gruppen af *middel strategiske* museer svarer *overhovedet ikke* til, at denne faggruppe har været involveret, mens kun 12,1 % svarer *i meget høj grad* hertil. Derimod svarer 73,1 % i gruppen af *meget strategiske* museer, at den *kommunikations- og marketingsansvarlige i meget høj grad* har været involveret i udarbejdelsen af den strategiske referenceramme, og kun 7,7 % vælger svarmuligheden *overhovedet ikke*.

Svarfordelingen i dette spørgsmål viser tydeligere end i nogle af de andre svarkategorier, hvor store forskelle der er mellem de tre strategiske grupperinger. På baggrund af dette spørgsmål konkluderer vi, at museerne har meget forskellige udgangspunkter for arbejdet med strategisk kommunikation, fordi de befinder sig på vidt forskellige stadier, selv om de opererer inden for samme branche.

Generelt set, kan der opstilles mange forklaringer på, hvorfor der er så markante forskelle i de tre gruppers involvering af forskellige interessentgrupper i udarbejdelsen af den strategiske platform. En mulig forklaring er, at de *meget strategiske* museer vægter at opnå sammenhæng mellem det strategiske niveau, det taktiske niveau og det operationelle niveau. Dette opnås bedst, hvis alle relevante aktører på de enkelte niveauer er inddraget i udviklingen af strategien.

En anden forklaringsmulighed kan være, at jo mere strategiske museerne er, des mere fokus vil de have på strategiens muligheder og udfordringer for den enkelte interessentgruppe. Endelig kan vi udlede, at strategisk arbejde indebærer en grundlæggende interesse for og fokusering på organisationens relation til både de interne og eksterne interessenter.

Sammenligner vi samtlige resultater i dette spørgsmål, identificerer vi desuden en interessant tendens, der gør sig gældende for alle tre grupper.

Der er en række interne og eksterne interessentgrupper, der i mindre grad bliver inddraget i udformningen af den strategiske platform.

Internt drejer det sig om: *Konservatorer, formidlere, volontører og frontpersonale*. Eksternt drejer det sig om: *Samarbejdspartnere, sponsorer og brugere*. For at illustrere denne tendens, ser vi i følgende model kun på svargradueringen: *Overhovedet ikke*, hvor fordelingen i de tre strategiske grupper ser således ud:

Interne interessentgrupper der overhovedet ikke involveres i udformningen af det strategiske grundlag

	<i>Lidt strategiske museer</i>	<i>Middel strategiske museer</i>	<i>Meget strategiske museer</i>
Konservatorer	74,3 %	66,7 %	70 %
Formidlere	19,5 %	9,4 %	11,5 %
Volontører	50 %	39,3 %	34,9 %
Frontpersonale	23,8 %	3,1 %	12 %

Eksterne interessentgrupper der overhovedet ikke involveres i udformningen af det strategiske grundlag

	<i>Lidt strategiske museer</i>	<i>Middel strategiske museer</i>	<i>Meget strategiske museer</i>
Samarbejdspartnere	64,3 %	39,7 %	41,7 %
Sponsorer	64,2 %	50 %	47,8 %
Brugere	47,6 %	31,3 %	29,2 %

Til trods for et fælles mønster kan vi se en gradforskelle mellem de tre grupper. Gruppen af *lidt strategiske* museer er mindst tilbøjelige til at involvere de interne og eksterne interessenter set i forhold til de *middel* og *meget strategiske* museer. Samtidig ser det ud til, at gruppen af meget strategiske museer trods alt har en procentvis større grad af involvering, særligt af deres eksterne interessenter, end både de *lidt* og *middel strategiske* museer.

Alt i alt er mønsteret, at med graden af strategisk niveau stiger også graden af involvering - af særligt de eksterne interessenter.

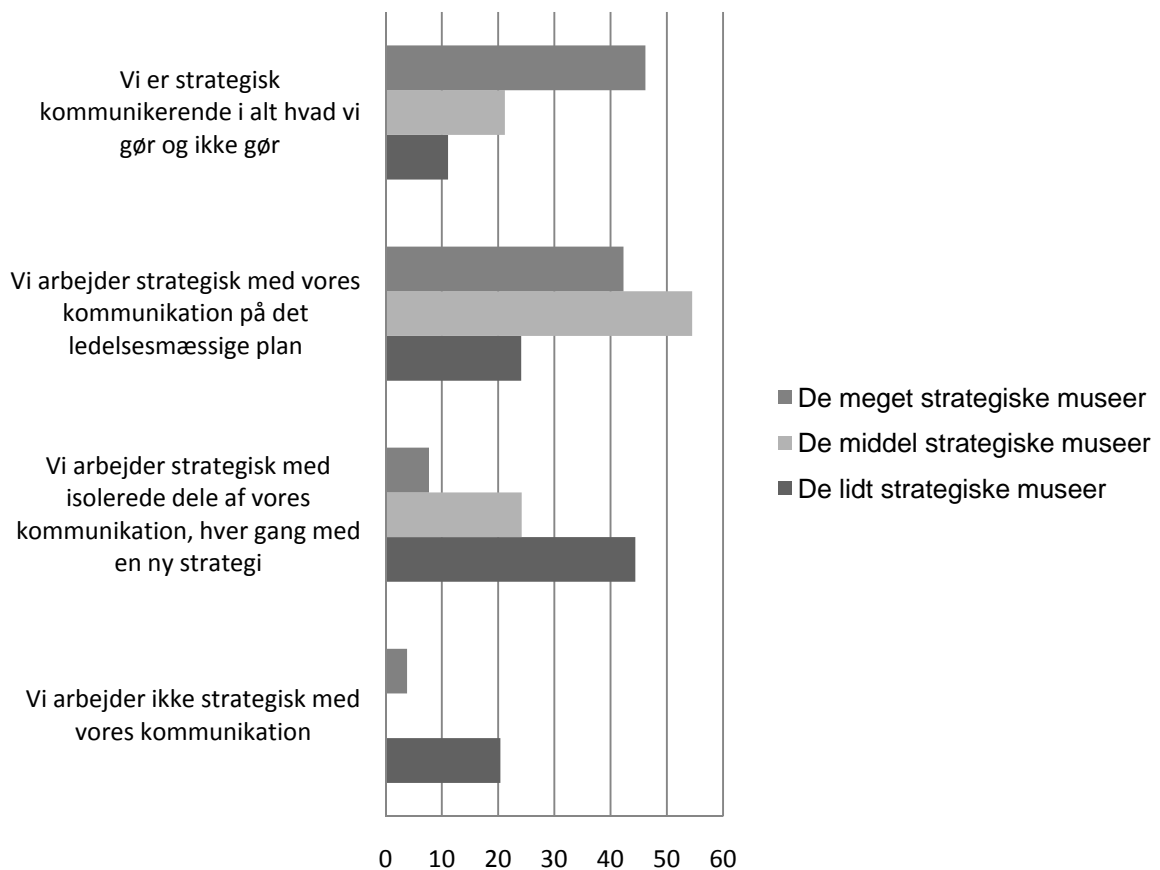
Der er altså forskelle mellem, hvordan de tre grupper placerer hver enkelt interessant, men der er alligevel en tendens til, at alle tre strategiske grupper ikke inddrager disse interessenter i særlig høj grad i udarbejdelsen af museets strategiske grundlag. De fremhævede interne interessentgrupper hører under, hvad vi kalder servicefunktionen hos museerne, eftersom denne gruppe - med undtagelse af konservatorerne - varetager opgaver, der knytter sig til afviklingen af museernes udstillinger og øvrige tilbud over for primært brugerne. Derfor er det bemærkelsesværdigt, at museerne ikke inddrager disse grupper mere i det strategiske grundarbejde, da de mere end nogen andre kan være med til at sikre, at der er konsistens mellem det museet siger, det står for, og det museet gør.

Inddragelse af disse interne interessentgrupper kan bidrage til at skabe den sammenhæng mellem ord og handling, som er essentiel i opbygningen af en organisations image og omdømme. Hvis medarbejderne inddrages allerede på det strategiske formuleringsniveau, kan det bevirke en større forståelse for vigtigheden af det strategiske arbejde, ligesom det bibringer en forståelse for organisationens målsætninger i det hele taget. En forståelse som, hvis den udebliver, kan resultere i modstand eller manglende evne til at understøtte organisationens image og omdømme.

Samtidig er det vigtigt at kende og inddrage eksterne interessenter i arbejdet med organisationens strategiske grundlag. Organisationen fungerer i en dialektisk relation til sin omverden, og dermed influerer de eksterne interessenter på de muligheder og udfordringer organisationen står overfor. Derfor er det igen tankevækkende, at de danske museer ikke i højere grad involverer deres eksterne interessenter i arbejdet med den strategiske platform.

Hvordan ser de lidt, de middel og de meget strategiske museers på deres egen praksis i forhold til strategisk kommunikation?

Vi har krydset de tre grupper i det strategiske indeks med spørgsmålet: *Hvilken af følgende kategorier passer til dit museum.* Vi har prædefineret fire kategorier for grader af strategisk kommunikation for at få indsigt i, om der er sammenhæng mellem placeringen i det strategiske indeks og kommunikationsforståelsen hos museerne.



Det generelle billede er, at der er stor overensstemmelse mellem museernes placering i det strategiske indeks, og dermed deres kommunikationsstrategiske praksis.

Svarmuligheden: *Vi er strategiske kommunikerende i alt, hvad vi gør og ikke gør*, er tydeligt overrepræsenteret i gruppen af *meget strategiske* museer, med 46,2 %. I gruppen af *middel strategiske* museer svarer de fleste: *Vi arbejder strategisk med vores kommunikation på det ledelsesmæssige plan* (54,5 %). Gruppen af *lidt strategiske* museer svarer oftest (44,4 %): *Vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation (f.eks. når vi udformer ansøgninger til fonde og sponsorer) hver gang med en ny strategi*. Desuden er svarmuligheden:

Vi arbejder ikke strategisk med vores kommunikation, der rummer den mindst strategiske tilgang til egen praksis, repræsenteret med 20,4 % i gruppen af *lidt strategiske* museer.

Vi kan dermed bevise statistisk, at der er en sammenhæng mellem museernes placering i det strategiske indeks og deres holdning til strategisk kommunikation. De *lidt strategiske* museer er overrepræsenterede i de to første kategorier, mens de *middel* og *meget strategiske* museer er overrepræsenterede i de sidste to kategorier.

Dermed viser denne krydsning, at der er sammenhæng mellem ord og handling i respondentgruppen. For sammenhængen mellem placeringen i indeksets tre grupper og det endelige svar i dette spørgsmål viser, at der er en overensstemmelse mellem grupperne i det strategiske indeks (handling) og niveauerne af strategisk tænkning, som svarmulighederne i dette spørgsmål indeholder (ord).

5.6 Kommunikationspraksis i de tre strategiske museumstyper

I dette afsnit undersøger vi, hvordan grupperne i det strategiske indeks fordeler sig, når der spørges til deres kommunikationspraksis.

Kommunikerer de lidt, de middel og de meget strategiske museer deres vision, mission og deres værdigrundlag?

Krydsningen mellem grupperne i det strategiske indeks og spørgsmålet *Kommunikerer dit museum missionen, visionen og/eller værdigrundlaget* kan give os et indblik i, om der er sammenhæng mellem museernes placering i det strategiske indeks og deres praktiske udførelse af kommunikation.

Vi kan ikke direkte verificere, om museerne kommunikerer deres strategiske platform, men vi kan identificere en hensigt.

erering_strat_indeks * Kommunikerer dit museum visionen, missionen eller værdigrundlaget? Crosstabul

			Kommunikerer dit museum visionen, missionen eller værdigrundlaget?			Total
			Ja	Nej	Ved ikke	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	36	7	5	48
		% within Gruppering_strat_indeks	75,0%	14,6%	10,4%	100,0%
	Middel strategiske	Count	31	1	1	33
		% within Gruppering_strat_indeks	93,9%	3,0%	3,0%	100,0%
	Meget strategiske	Count	26	0	0	26
		% within Gruppering_strat_indeks	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	93	8	6	107
		% within Gruppering_strat_indeks	86,9%	7,5%	5,6%	100,0%

Tendensen er tydelig, idet de *meget strategiske* museer svarer 100 % ja til, at de kommunikerer vision, mission eller værdigrundlag. De *middel strategiske* museer har en svarprocent på 94 % i ja-kategorien. For gruppen af *lidt strategiske* er svarfordelingen mere uklar, men stadig med en overvægt i ja-kategorien (75 %). 14,6 % svarer nej til, at de kommunikerer vision, mission og værdigrundlag, og 10,4 % af de *lidt strategiske* museer har svaret ved ikke til dette spørgsmål.

Jo mere strategiske museerne er, ifølge det strategiske indeks, des større er sandsynligheden for, at de kommunikerer deres vision, mission og værdigrundlag.

I hvilke sammenhænge arbejder de lidt, de middel og de meget strategiske museer med kommunikation?

Krydsningen af det strategiske indeks med spørgsmålet *I hvilke sammenhænge arbejder dit museum med kommunikation* giver os et billede af konteksten for strategisk kommunikation. Vi kan altså belyse forholdet mellem strategisk niveau, bredden i og forholdet mellem de sammenhænge, hvor museerne kommunikerer deres strategier. Særligt interessant er det, hvordan museerne vægter henholdsvis den interne og den eksterne kommunikation.

Overordnet set integrerer de *meget strategiske* museer kommunikation i flere forskellige sammenhænge end de *lidt* og de *middel strategiske* museer gør. Dette konkluderer vi ud fra, den karakteristiske procentmæssige fordeling i svarkategorien *i meget høj grad*, hvor de *meget strategiske* museer svarer over 60 % i samtlige sammenhænge bortset fra konteksten, *når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapporter*.

Her er svarprocenten på 30,8 %. Den højeste procentsats (84 %) hos denne gruppe finder vi i sammenhængen, *når vi skaber udstillinger*.

Crosstab

			Når vi skaber udstillinger					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	1	1	7	24	21	54
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	1,9%	13,0%	44,4%	38,9%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	1	14	18	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	3,0%	42,4%	54,5%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	0	0	4	21	25
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	,0%	16,0%	84,0%	100,0%
Total		Count	1	1	8	42	60	112
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	,9%	7,1%	37,5%	53,6%	100,0%

Crosstab

			Når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapport					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	2	12	13	20	6	53
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	22,6%	24,5%	37,7%	11,3%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	1	12	17	3	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,0%	36,4%	51,5%	9,1%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	4	8	6	8	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	15,4%	30,8%	23,1%	30,8%	100,0%
Total		Count	2	17	33	43	17	112
		% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	15,2%	29,5%	38,4%	15,2%	100,0%

Opdeler vi de forskellige sammenhænge i interne og eksterne sammenhænge, er der tegn på, at de *meget strategiske* museer vurderer de eksterne sammenhænge højere end de interne sammenhænge, når vi alene fokuserer på svarkategorien *i meget høj grad*. Dette ser vi ved, at sammenhængen, *når vi møder vore brugere*, har en procentfordeling på 73,1 % (eksternt), mens sammenhængen, *når vi møder vore medarbejdere*, har en procentfordeling på 61,5 % (internt). Den eksterne sammenhæng, *når vi optræder i presse og andre medier*, har ligeledes en høj svarprocent på 80,8 %, mens den interne sammenhæng, *når vi udtænker strategier for museet*, vælges af 61,5 %.

Crosstab

			Når vi møder vore brugere				Total
			I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	2	4	35	13	54
		% within Gruppering_strat_indeks	3,7%	7,4%	64,8%	24,1%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	16	17	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	48,5%	51,5%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	2	5	19	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	7,7%	19,2%	73,1%	100,0%
Total		Count	2	6	56	49	113
		% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	5,3%	49,6%	43,4%	100,0%

Crosstab

			Når vi møder vore medarbejdere					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indek	Lidt strategiske	Count	1	4	14	27	8	54
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	7,4%	25,9%	50,0%	14,8%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	2	17	13	32
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	6,3%	53,1%	40,6%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	0	1	9	16	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	3,8%	34,6%	61,5%	100,0%
Total		Count	1	4	17	53	37	112
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	3,6%	15,2%	47,3%	33,0%	100,0%

Crosstab

			Når vi optræder i presse og andre medier				Total
			Overhovedet ikke	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	5	29	20	54
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	9,3%	53,7%	37,0%	100,0%
	Middel strategiske	Count	0	0	14	19	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	42,4%	57,6%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	0	4	21	26
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	,0%	15,4%	80,8%	100,0%
Total		Count	1	5	47	60	113
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	4,4%	41,6%	53,1%	100,0%

Crosstab

			Når vi udtænker strategier for museet					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	
Gruppering_strat_inde	Lidt strategiske	Count	1	2	21	21	8	53
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	3,8%	39,6%	39,6%	15,1%	100,0%
	Middel strategisk	Count	0	0	2	15	16	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	6,1%	45,5%	48,5%	100,0%
	Meget strategisk	Count	0	0	1	9	16	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	3,8%	34,6%	61,5%	100,0%
Total		Count	1	2	24	45	40	112
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	1,8%	21,4%	40,2%	35,7%	100,0%

Blandt de *middel strategiske* museer er der en jævn fordeling på ca. 50 % i kategorien *i meget høj grad* blandt de fleste opstillede sammenhænge. Blandt de *middel strategiske* museer er der ligesom hos de *meget strategiske* museer en markant lavere procent i sammenhængen, *når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapporter*, hvor kun 9,1 % har sat kryds i kategorien *i meget høj grad*. Vurderer vi de *middel strategiske* museer i kategorien interne og eksterne sammenhænge, tegner samme billede sig som hos de *meget strategiske* museer. De situationer, hvor museerne er i kontakt med eksterne interessentgrupper (*brugere* 51,5 %) (*presse og andre medier* 57,6 %), vurderes højere sammenlignet med interne interessentgrupper (*medarbejdere* 40,6 %, og *når vi udtænker strategier for museet* 48,5 %).

De *lidt strategiske* museer skiller sig ud i forhold til de *middel* og *meget strategiske* museer ved at ligge lavere procentmæssigt i kategorien *i meget høj grad*. Samtidig har de *lidt strategiske* museer større procent-satser i kategorierne *i nogen grad* og *i høj grad*. De tre kontekster, hvor de *lidt strategiske* museer vægter kommunikation højest (svarprocent i kategorien *i meget høj grad*) er: *Når vi skaber udstillinger* (38,9 %), *når vi skaber formidlingsmateriale og formidler* (37,7 %) og *når vi optræder i pressen og andre medier* (37 %). Dette tyder på, at de *lidt strategiske* museer vægter kommunikation af deres strategiske platform højest, når museets faglighed og særlige museale virke er i centrum. Også blandt de *lidt strategiske* museer får de eksterne sammenhænge en højere værdimæssig placering end de interne sammenhænge (*brugere* 24,1 % siger *i meget høj grad*) (*presse og andre medier* 37 % siger *i meget høj grad*) sammenlignet med (*medarbejdere* 14,8 siger *i meget høj grad*) og (*når vi udtænker strategier for museet* 15,1 % siger *i meget høj grad*).

Det samlede billede er, at de *meget strategiske* museer ser ud til at have en bredere kontekstforståelse. Denne gruppe arbejder med

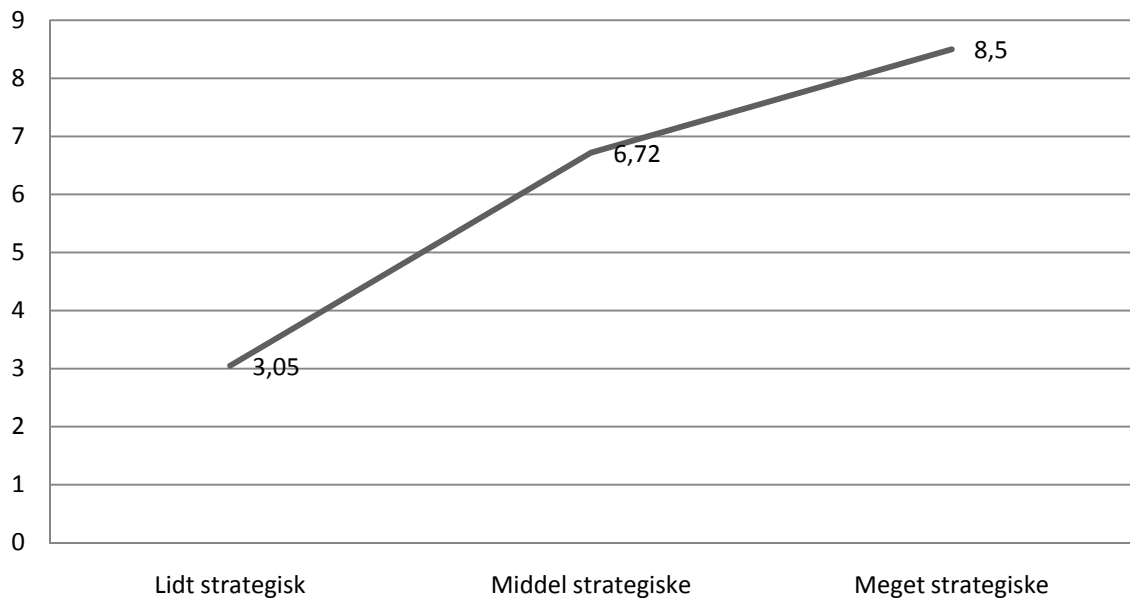
kommunikation i flere forskellige sammenhænge set i forhold til de øvrige to grupper. De *lidt strategiske* museer har primært fokus på kommunikationen i situationer, hvor museets faglighed og særlige museale virke er i centrum.

Generelt set lægger alle tre grupper mest vægt på kommunikation ud af huset frem for kommunikation internt. Måske er dette et strategisk valg set i lyset af den forandringsituation, museumsverdenen for øjeblikket gennemlever. Ekstern kommunikation er den åbenlyse vej til at skabe opmærksomhed, og det er derfor en vigtig del af museernes positionering. De politiske krav om øget egenkapital og et stigende antal af besøgende er med til at ligge et pres på museerne i forhold til at være mere udadvendte og stille skarpt på, hvordan det omgivende samfund opfatter dem.

Omvendt kan vi sige, at det at skabe en sammenhængende og stærk kommunikerende organisation i lige så høj grad kan være nøglen til at skabe og fastholde et positivt image og omdømme. Den interne kommunikation viser sig ofte at være fuldt ud så betydningsfuld for organisationens image og omdømme, men en ændring af den er også det mest udfordrende, fordi det handler om organisationens kultur, den bevidste såvel som den ubevidste. Derfor er det ofte lettere og mere ukompliceret at tage fat i de eksterne sammenhænge i relation til kommunikation.

Hvor mange kommunikationskanaler anvender de lidt, de middel og de meget strategiske museer med kommunikation?

For at undersøge om der er sammenhæng mellem de tre strategiske grupperinger og deres anvendelse af kommunikationskanaler, krydser vi disse. Det er en omfattende opgave at krydse hver enkelt kommunikationskanal med de tre strategiske grupperinger, hvorfor vi laver følgende optælling. Hvis museet svarer enig eller meget enig til spørgsmålet om den enkelte kommunikationskanal, får museet et 1-tal. Svarer museet uenig eller meget uenig får museet 0. Summen af 1-taller og 0'er har vi lagt sammen, hvilket har givet følgende resultat:



Som diagrammet viser, er der en klar forskel på de tre strategiske grupper imellem. Gennemsnitsværdien for de *lidt strategiske* museer ligger på 3,05 mens den for de *middel strategiske* museer ligger på 6,72, og for de *meget strategiske* museer er den på 8,5. Jo højere det strategiske niveau er, des flere kommunikationskanaler anvender museerne i høj grad eller meget høj grad. Især de *lidt strategiske* museer skiller sig ud, idet de har givet de opstillede kommunikationskanaler en lav vurdering.

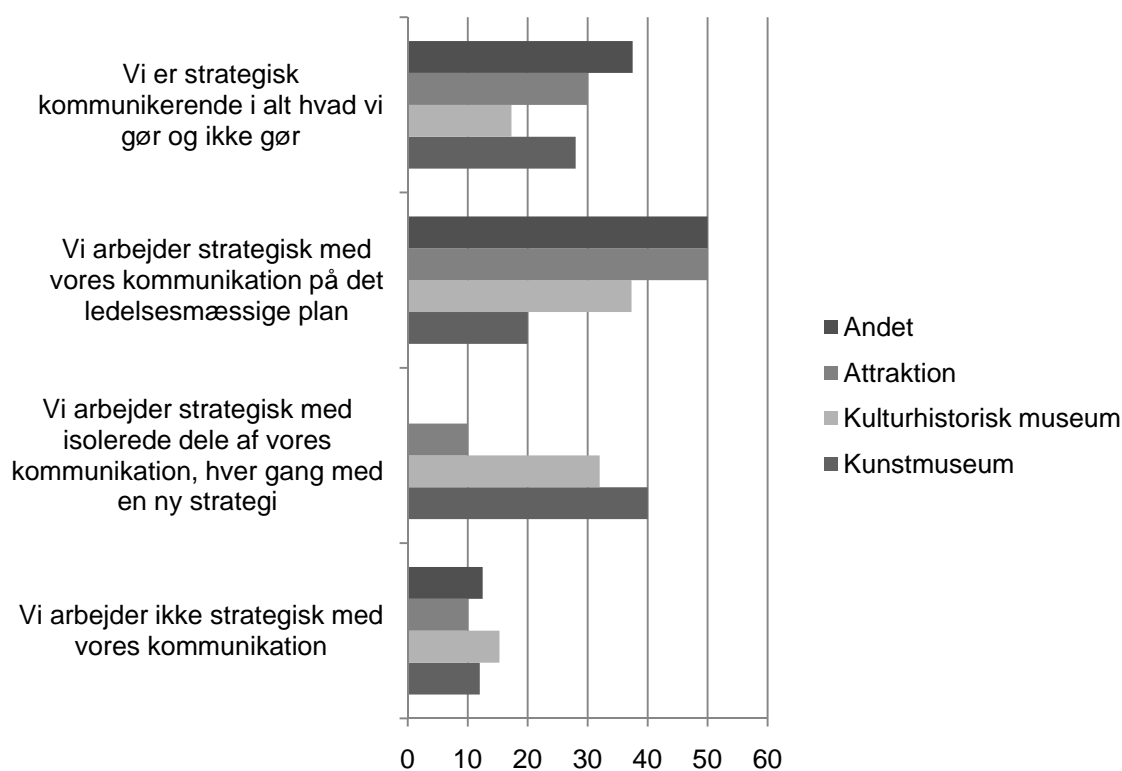
Samlet set, konkluderer vi, at der er en sammenhæng mellem museernes bredde og hyppighed i anvendelsen af kommunikationskanaler og deres strategiske niveau.

6. Demografiske typologier

I dette kapitel ser vi på museumstypologier, der relaterer sig til demografiske faktorer. Vi har udvalgt et par interessante problemstillinger inden for museumsverdenen, som vi har identificeret i de foregående analyser. Det drejer sig om, hvordan museerne betragter hinanden - som konkurrenter eller kolleger. Dernæst spørgsmålet om, hvordan museerne forholder sig til regeringens vision om, at museerne skal profilere Danmark på den internationale scene. Disse spørgsmål krydser vi sammen med museernes kommunikationsforståelse og selvforståelse med to demografiske faktorer: Kategori og størrelse. Intentionen er at finde ud af, hvorvidt museernes demografiske karakter influerer på deres syn på andre museer og den politiske situation, samt på deres selv- og kommunikationsforståelse.

6.1 Sammenhænge mellem museernes kategori og deres kommunikations- og selvforståelse

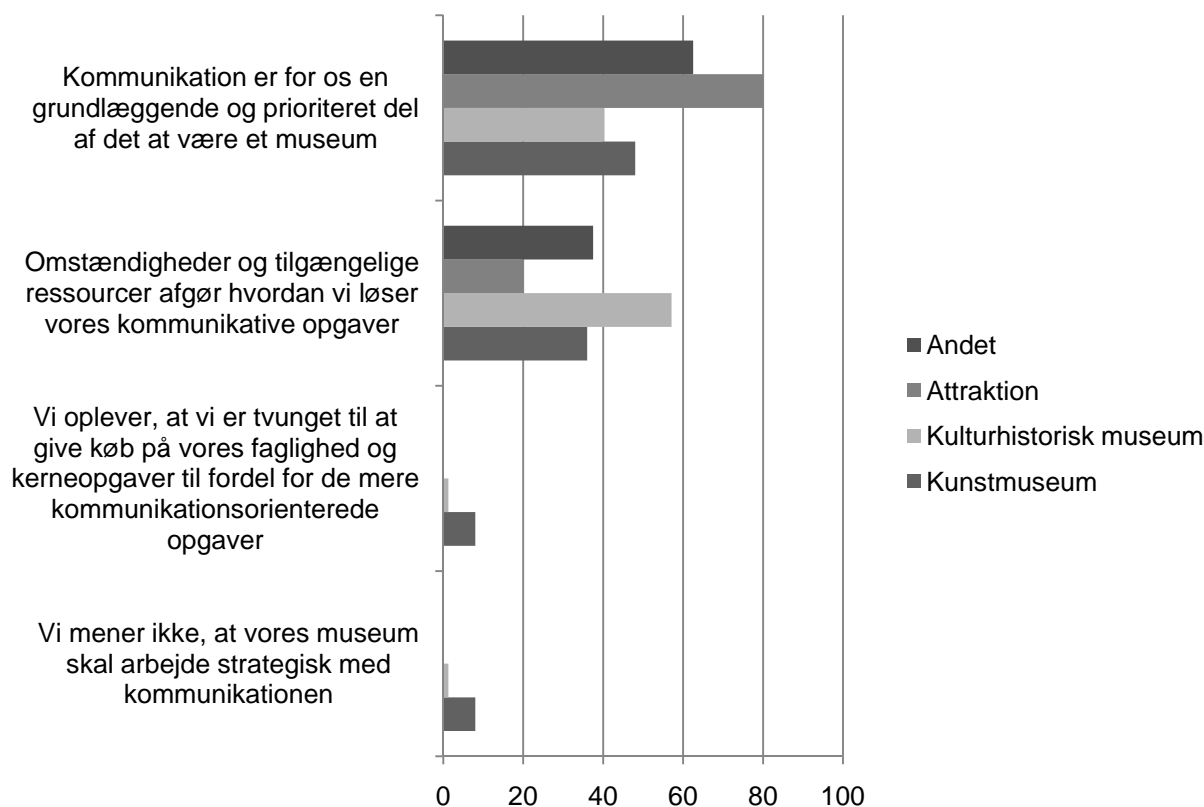
Sammenhænge mellem museernes kategori og deres kommunikationsforståelse



Blandt de kulturhistoriske museer har flest, 37,3 %, valgt svar-kategorien, *vi arbejder strategisk med kommunikation på det ledelses-mæssige plan*. Samme svarkategori vælges også hyppigst blandt attraktionerne med 50 %. Hos kunstmuseerne er der flest, 40 % der vælger svarkategorien, *vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation (f.eks. når vi udformer ansøgninger til fonde og sponsorer)*. Blandt de kulturhistoriske museer er der næst flest besvarelser, 32 %, i kategorien, *vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation (f.eks. når vi udformer ansøgninger til fonde og sponsorer)*, mens der blandt kunstmuseer og attraktioner er næst flest, henholdsvis 28 % og 37,5 %, i svarkategorien *vi er strategisk kommunikerende i alt, hvad vi gør og ikke gør*.

Ud fra disse tal konkluderer vi, at attraktioner og kunstmuseer har en mere strategisk kommunikationsforståelse end de kulturhistoriske museer, idet disse to grupper prioriterer kategorien, *vi er strategiske kommunikerende i alt, hvad vi gør og ikke gør* højere end de kulturhistoriske museer. Samtidig er det klart, at de kulturhistoriske museer og særligt attraktionerne fokuserer mere på det ledelsesmæssige aspekt, end kunstmuseerne gør.

Sammenhænge mellem museernes kategori og deres selvforståelse



Kunstmuseerne og attraktionerne har begge flest besvarelser, henholdsvis 48 % og 80 %, i kategorien, *kommunikation er for os en grundlæggende og prioriteret del af det at være et museum*, mens de kulturhistoriske museer har flest besvarelser, 57,1 %, i kategorien *omstændigheder og tilgængelige ressourcer afgør, hvordan vi løser vores kommunikative opgaver*.

Her er det igen tydeligt, at attraktionerne er mest positive over for strategisk kommunikation, hvilket understreges af, at ingen i denne gruppe har valgt de to svarkategorier, der udtrykker det mest negative syn på strategisk kommunikation og det har både kulturhistoriske museer og kunstmuseer. Kunstmuseerne er igen en smule mere tilbøjelige til at arbejde med strategisk kommunikation end de kulturhistoriske museer, der samtidig er mere tilbøjelige til at se kommunikation som et ressourcspørgsmål. Dog er det samtidig værd at bemærke, at 16 % af kunstmuseerne tilslutter sig de to svarkategorier, der indeholder den mest negative tilgang til strategisk kommunikation.

Sammenhænge mellem museernes kategori og deres syn på andre museer

Museets kategori * vore kolleger Crosstabulation

			vore kolleger			Total
			Neutral	Enig	Meget enig	
Museets kategori	Kunstmuseum	Count	0	8	17	25
		% within Museets kategori	,0%	32,0%	68,0%	100,0%
	Kulturhistorisk museum	Count	2	24	51	77
		% within Museets kategori	2,6%	31,2%	66,2%	100,0%
Attraktioner	Count	2	5	3	10	
	% within Museets kategori	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%	
Andet	Count	0	1	7	8	
	% within Museets kategori	,0%	12,5%	87,5%	100,0%	
Total	Count	4	38	78	120	
	% within Museets kategori	3,3%	31,7%	65,0%	100,0%	

Betragter vi, hvordan svarfordelingen er blandt de fire kategorier, ses det, at der blandt kunstmuseerne og de kulturhistoriske museer er flest, henholdsvis 68 % og 66,2 %, der er *meget enige* i, at andre museer er deres kolleger, mens der blandt attraktionerne er flest besvarelser, 50 %, i *enig*.

Ud fra disse tal konstaterer vi, at der inden for museumsverdenen er mere konsensus om at anskue hinanden som kolleger, end tilfældet er inden for attraktionsbranchen. Men det er værd at bemærke, at der ikke er nogen - heller ikke attraktionerne - der erklærer sig uenige i dette spørgsmål.

Ser vi på, hvordan kategorierne forholder sig til spørgsmålet om, hvorvidt andre museer er deres konkurrenter, fremstår det en smule anderledes:

Museets kategori * vore konkurrenter Crosstabulation

			vore konkurrenter					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Museets kategori	Kunstmuseum	Count	4	1	8	10	2	25
		% within Museet kategori	16,0%	4,0%	32,0%	40,0%	8,0%	100,0%
	Kulturhistorisk museum	Count	10	17	20	26	3	76
		% within Museet kategori	13,2%	22,4%	26,3%	34,2%	3,9%	100,0%
	Attraktioner	Count	2	1	0	5	2	10
		% within Museet kategori	20,0%	10,0%	,0%	50,0%	20,0%	100,0%
	Andet	Count	2	4	1	1	0	8
		% within Museet kategori	25,0%	50,0%	12,5%	12,5%	,0%	100,0%
Total		Count	18	23	29	42	7	119
		% within Museet kategori	15,1%	19,3%	24,4%	35,3%	5,9%	100,0%

Her er der en større forskel mellem kunstmuseerne og de kulturhistoriske museer, idet gruppen af kunstmuseer er mere tilbøjelige til at anskue andre museer som deres konkurrenter, (8,5 %, *meget enig*, og 40 %, *enig*) end de kulturhistoriske museer er. I gruppen af kulturhistoriske museer er det kun 3,9 %, der svarer *meget enig*, og 34,2 % svarer *enig*. I gruppen af attraktioner er der en markant større tilslutning til betragtningen om, at andre museer er konkurrenter, idet 20 % er *meget enige* og 50 % er *enige*.

Hvis vi ser på balancen i svarfordelingen i de tre grupper ved at lægge procenterne på hver side af neutral-svarmuligheden sammen, er der stort set lige så mange af de kulturhistoriske museer, der er uenige i en eller anden grad, som der er museer, der er enige. Sådan forholder det sig ikke med kunstmuseerne, hvor der er en overvægt til den side, der i en eller anden grad er enige i, at andre museer er konkurrenter. For attraktionerne er det endnu mere markant, da under en tredjedel af denne gruppe befinder sig på den negative side af svarmulighederne.

Der er således tale om, at attraktionerne i højere grad end museerne har en markedsforståelse, hvor de anskuer hinanden som konkurrenter frem for kolleger. Kunstmuseerne er mere tilbøjelige til at tænke konkurrenceorienteret i relationen til andre museer end de kulturhistoriske museer. Dette mønster stemmer desuden overens med de tre kategoriers placering i det strategiske indeks, hvor kunstmuseerne samlet set også er mere strategiske end de kulturhistoriske museer, og hvor attraktionerne er de mest strategiske.⁵⁹

Sammenhænge mellem museernes kategori og deres opfattelse af, hvor vidt de skal profilere Danmark internationalt

Museets kategori * profilere Danmark internationalt Crosstabulation

			profilere Danmark internationalt					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Museets kategori	Kunstmuseum	Count	0	2	3	11	9	25
		% within Museets kategori	,0%	8,0%	12,0%	44,0%	36,0%	100,0%
	Kulturhistorisk museum	Count	2	8	22	26	19	77
		% within Museets kategori	2,6%	10,4%	28,6%	33,8%	24,7%	100,0%
Attraktioner	Count	0	0	1	2	7	10	
	% within Museets kategori	,0%	,0%	10,0%	20,0%	70,0%	100,0%	
Andet	Count	0	0	0	3	4	7	
	% within Museets kategori	,0%	,0%	,0%	42,9%	57,1%	100,0%	
Total		Count	2	10	26	42	39	119
		% within Museets kategori	1,7%	8,4%	21,8%	35,3%	32,8%	100,0%

Skemaet viser, at kunstmuseerne og de kulturhistoriske museer i mindre grad end attraktionerne er tilhængere af forestillingen om, at museumsverdenen skal profilere Danmark internationalt. Attraktionerne adskiller sig betydeligt ved at 70 % svarer *meget enig*, og resten svarer *enig* i, at de skal profilere Danmark internationalt. Men samtidig viser den også, at kunstmuseerne igen er mere entusiastiske end de kulturhistoriske museer, idet 36 % svarer *meget enig* og 44 % svarer *enig* i, at de skal profilere Danmark internationalt. Her overfor svarer kun 24,7 % af de kulturhistoriske museer *meget enig* og 33,8 % *enig* til spørgsmålet, og det er også i denne gruppe, at flest svarer enten *meget uenig* eller *uenig*.

Dermed er det tydeligt, at de kulturhistoriske museer ikke i særlig høj grad afspejler den nationale kulturpolitik, der netop betoner museernes

⁵⁹ Kapitel 6.2.

profileringspotentiale i en international sammenhæng. Dette kan have en sammenhæng med, at mange kulturhistoriske museer har en stærk lokal forankring både institutionelt og indholdsmæssigt, hvilket gør den lokale kulturpolitiske dagsorden mere nærværende for dem.

Opsummering: Betydningen af museernes kategori for deres kommunikations- og selvforståelse

Samlet set definerer vi en forskel mellem de tre kategorier, hvor de kulturhistoriske museer er mindst tilbøjelige til at se kommunikation i et strategisk perspektiv, set ud fra en kommunikationsteoretisk og samfundsmæssig målestok.

Attraktionerne er både mere kommunikationsorienterede, mere positivt stillede over for strategisk kommunikation, mere konkurrenceorienterede og mere opmærksomme på deres profileringspotentiale i international sammenhæng end både kunstmuseerne og de kulturhistoriske museer.

Set i forhold til de kulturhistoriske museer er kunstmuseerne også mere kommunikationsorienterede, mere fokuserede på kommunikationens strategiske niveau, mere konkurrenceorienterede og mere optagede af deres profileringspotentiale.

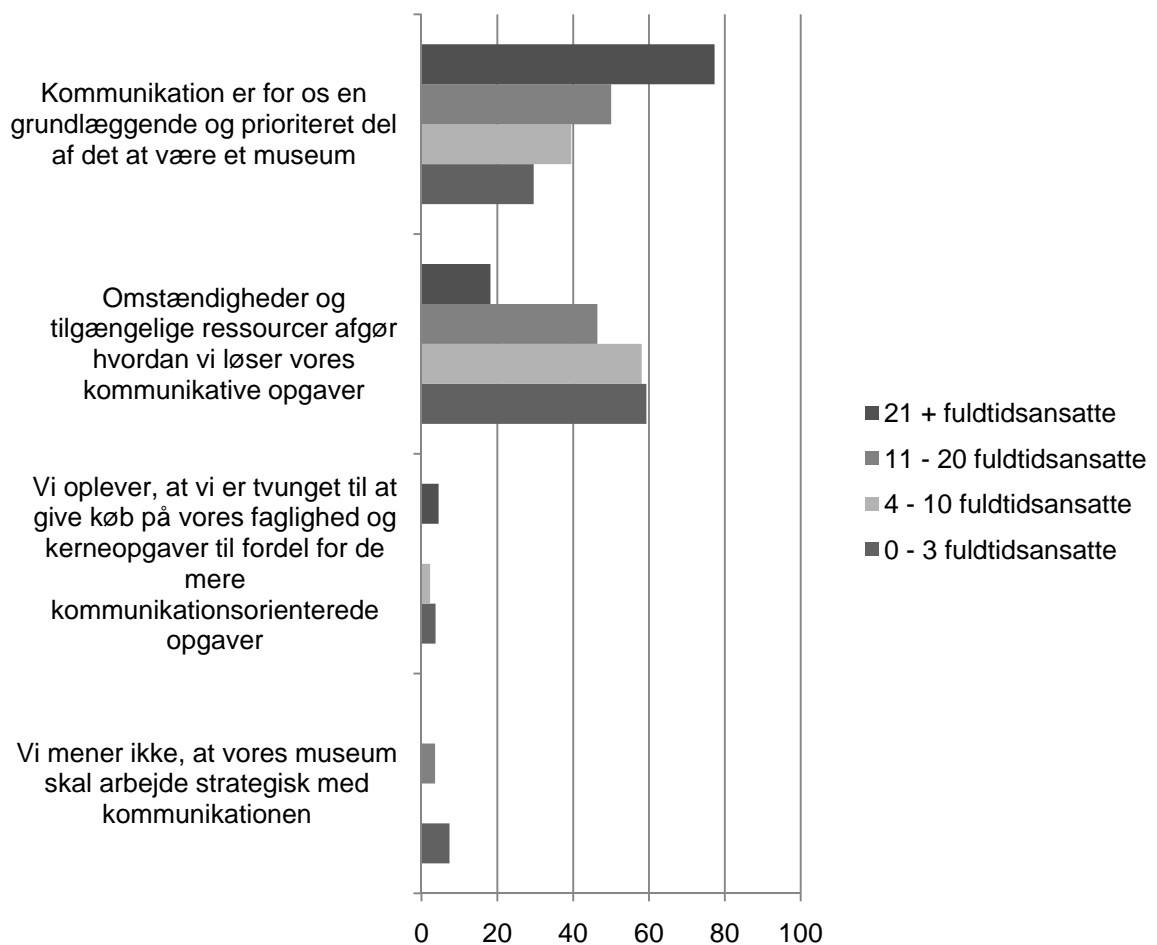
Dermed argumenterer vi for, at museernes kategori har en betydning for, hvordan de opfatter sig selv, deres situation og hvordan de forstår og praktiserer strategisk kommunikation.

Om sammenhængen har rod i kategoriernes faglige udspring, om den relaterer sig til deres forskellige ansvarsområder, eller om der er et andet forklaringsrationale på spil her er svært at afgøre ud fra denne undersøgelse. Men klart er det, at de kulturhistoriske museer, der samtidig udgør den absolut største gruppe af landets museer, har et stykke vej at gå, før de forstår sig selv og særligt strategisk kommunikation på samme niveau som både kunstmuseerne og særligt attraktionerne.

6.2 Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres kommunikations- og selvforståelse

Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres selvforståelse

Vi har krydset spørgsmålet om museernes selvforståelse med det demografiske spørgsmål om museernes størrelse for at se, om der er en sammenhæng mellem disse to aspekter. Når de to spørgsmål krydses, fordeler respondenterne sig, som følger:



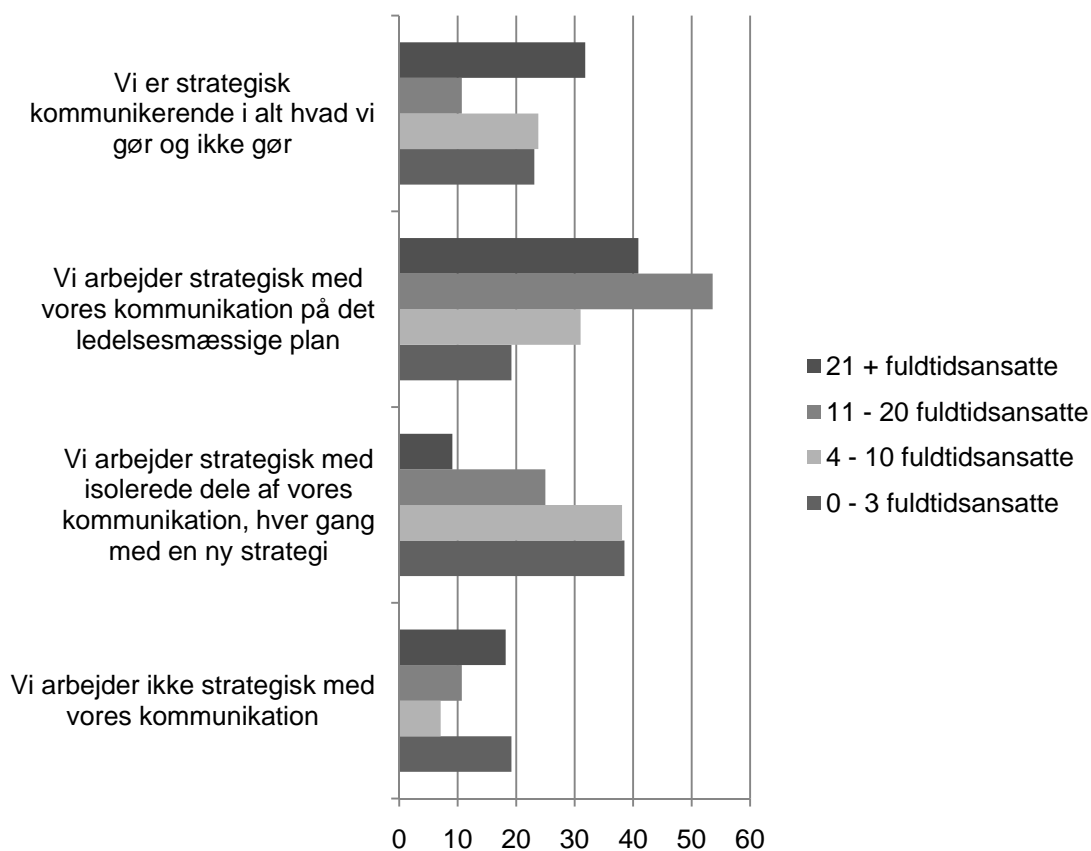
Som tidligere konstateret er der meget få, der svarer: *Vi mener ikke vores museum skal arbejde strategisk med kommunikationen* eller *Vi oplever, at vi er tvunget til at give køb på vores faglighed og kerneopgaver til fordel for de mere kommunikationsorienterede opgaver*. Blandt de få respondenter, der vælger disse svarmuligheder, er der dog en svag tendens til, at det netop er de små museer, men tendensen er dog langt fra statistisk beviselig.

En anden og tydeligere tendens er, at de, der svarer: *Omstændigheder og tilgængelige ressourcer afgør, hvordan vi løser vores kommunikative opgaver*, primært er de mindre museer (0-3, og 4-10 fuldtidsansatte). I gruppen af store museer er det til gengæld markant, at 77,2 % svarer: *Kommunikation er for os en grundlæggende og prioriteret del af det at være et museum.*

Det kan derfor bevises statistisk, at museernes størrelse har betydning for, hvor de placerer sig i de fire "selvforståelsesgrupper". Særligt de store danske museer giver positivt udtryk for en forståelse af kommunikationens fundamentale placering og funktion i organisationen, der placerer sig i umiddelbar forlængelse af nyere kommunikationsstrategiske teorier.

Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres kommunikationsforståelse

Krydses museernes størrelse med deres syn på strategisk kommunikation, fordeler de sig således:



Blandt de helt små museer med 0 - 3 fuldtidsansatte svarer 38,5 %: *Vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation(...)*, mens 23,1 % udtrykker: *Vi er strategisk kommunikerende i alt, hvad vi gør og ikke gør*. I gruppen af museer, der har 4 -10 fuldtidsansatte svarer 38,1 %, at de arbejder strategisk med isolerede dele af deres kommunikation, mens 31 % erklærer: *Vi arbejder strategisk med vores kommunikation på det ledelsesmæssige plan*. Blandt de store museer med 11 - 20 fuldtidsansatte vinder de samme kommunikationskategorier, som for de små museer, indpas. 53,6 % erklærer, at de arbejder med kommunikation på et ledelsesmæssigt plan, mens 25 % udtrykker, at de er strategiske, i forhold til isolerede dele af deres praksis.

Fordelingen blandt de store museer er interessant, fordi der blot er 10,7 %, der erklærer: *Vi er strategisk kommunikerende i alt, hvad vi gør og ikke gør*. Specielt, når vi ser det i relation til, at hele 23,1 % blandt de helt små museer har valgt denne kategori. For de helt store museer med over 21 fuldtidsansatte medarbejdere ligger den højeste svarprocent i kategorien, der placerer strategisk kommunikation på det ledelsesmæssige plan og i den integrerede forståelse af kommunikation, hvor museerne er strategisk kommunikerende i alt, hvad de gør og ikke gør. Men her er det samtidig værd at bemærke, at denne gruppe også har den næststørste procentdel, der svarer, at de slet ikke arbejder med strategisk kommunikation (18,2 %).

Der er ikke så markante forskelle i museernes besvarelse af dette spørgsmål, at vi statistisk kan konkludere, at der er en tydelig sammenhæng mellem størrelse og opfattelsen af, hvordan de arbejder med strategisk kommunikation. Dog er det værd at bemærke, at der er en tendens til, at jo større museerne er, des mere tilbøjelige er de til at vælge de mest strategiske forståelser af kommunikationens placering og funktion i organisationen, ligesom de små og mellemstore museer i højere grad vælger de to mindst strategiske tilgange, men tendensen kan ikke generaliseres.

Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres syn på andre museer

Museets størrelse * vore kolleger Crosstabulation

			vore kolleger			Total
			Neutral	Enig	Meget enig	
Museets størrelse	0 - 3 fuldtidsansatte	Count	1	10	16	27
		% within Museets størrelse	3,7%	37,0%	59,3%	100,0%
	4 - 10 fuldtidsansatte	Count	1	17	25	43
		% within Museets størrelse	2,3%	39,5%	58,1%	100,0%
	11 - 20 fuldtidsansatte	Count	1	6	21	28
		% within Museets størrelse	3,6%	21,4%	75,0%	100,0%
	21 < fuldtidsansatte	Count	1	5	16	22
		% within Museets størrelse	4,5%	22,7%	72,7%	100,0%
Total		Count	4	38	78	120
		% within Museets størrelse	3,3%	31,7%	65,0%	100,0%

Blandt alle museerne uanset størrelse er der konsensus om, at andre museer er kolleger. Dog er tilslutningen størst blandt de store museer med over 10 fuldtidsansatte. Blandt de helt små museer svarer 59,3 % *meget enig*. Blandt de små museer er 58,1 % *meget enig* i, at andre museer er kolleger. Mens den procentmæssige fordeling for de store og helt store museer ligger på henholdsvis 75 % og 72,7 % i samme svar-kategori. Ingen af de adspurgte museer har anvendt svarmulighederne *uenig* eller *meget uenig*, hvilket også understreger den brede konsensus på denne front.

Billedet er mere broget, når vi ser på museernes syn på andre museer som deres konkurrenter:

Museets størrelse * vore konkurrenter Crosstabulation

			vore konkurrenter					Total
			Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig	
Museets størrelse	0 - 3 fuldtidsansatte	Count	4	5	10	7	0	26
		% within Museets størrelse	15,4%	19,2%	38,5%	26,9%	,0%	100,0%
	4 - 10 fuldtidsansatte	Count	4	8	11	16	4	43
		% within Museets størrelse	9,3%	18,6%	25,6%	37,2%	9,3%	100,0%
	11 - 20 fuldtidsansatte	Count	5	7	4	11	1	28
		% within Museets størrelse	17,9%	25,0%	14,3%	39,3%	3,6%	100,0%
	21 < fuldtidsansatte	Count	5	3	4	8	2	22
		% within Museets størrelse	22,7%	13,6%	18,2%	36,4%	9,1%	100,0%
Total		Count	18	23	29	42	7	119
		% within Museets størrelse	15,1%	19,3%	24,4%	35,3%	5,9%	100,0%

Her er alle svarkategorier blevet anvendt, og skemaet viser, at der ikke er en aflæselig sammenhæng mellem museets størrelse og deres tilbøjelighed til at se andre museer som konkurrenter. Der er således ingen af de helt små museer (0 - 3 fuldtidsansatte), der er *meget enige* i, at andre museer er deres konkurrenter. 9,3 % af de små museer har valgt denne svarmulighed. 3,6 % af de store museer og 9,1 % af de helt store museer.

Sammenhænge mellem museernes størrelse og deres prioritering af at profilere Danmark internationalt

Krydser vi museernes størrelse med spørgsmålet om, hvorvidt de skal være med til at profilere Danmark internationalt, fordeler de sig, som følger:

Museets størrelse * profilere Danmark internationalt Crosstabulation

		profilere Danmark internationalt					Total	
		Meget uenig	Uenig	Neutral	Enig	Meget enig		
Museets størrelse	0 - 3 fuldtidsansatte	Count	1	4	6	11	5	27
	% within Musee	3,7%	14,8%	22,2%	40,7%	18,5%	100,0%	
4 - 10 fuldtidsansatt	Count	0	2	14	16	11	43	
	% within Musee	,0%	4,7%	32,6%	37,2%	25,6%	100,0%	
11 - 20 fuldtidsansa	Count	1	2	3	7	15	28	
	% within Musee	3,6%	7,1%	10,7%	25,0%	53,6%	100,0%	
21 < fuldtidsansatte	Count	0	2	3	8	8	21	
	% within Musee	,0%	9,5%	14,3%	38,1%	38,1%	100,0%	
Total	Count	2	10	26	42	39	119	
	% within Musee	1,7%	8,4%	21,8%	35,3%	32,8%	100,0%	

Her er der en tendens til, at jo større museet er, des mere tilbøjeligt vil det være til at have en positiv indstilling over for denne del af regeringens politiske dagsorden. Blandt de helt små museer svarer 18,5 % *meget enig* hertil. 25,6 % blandt de små museer, 53,6 % blandt de store museer og 38,1 % blandt de helt store museer svarer det samme.

Dermed kan vi se en svag sammenhæng, men det er ikke entydigt, at jo større museet er, des mere prioriteres den nationale kulturpolitiske vision om, at museerne skal profilere Danmark internationalt.

Opsummering: Betydningen af museernes størrelse for deres kommunikations- og selvforståelse

Der er tegn på, at museernes størrelse influerer på deres kommunikations- og selvforståelse, men de er ikke så tydelige, som det var tilfældet med kategori. Desuden er der en tendens til, at størrelsens betydning for museernes besvarelser er mest markant i holdnings- og selvforståelsesspørgsmål og ikke i de spørgsmål, der er af en mere konkret art.

Den mest markante sammenhæng finder vi i museernes kommunikationssyn, hvor de store museer statistisk set er mere positivt indstillede over for kommunikation. Det viser sig dog, at de ikke adskiller sig i lige så høj grad i spørgsmålet om, hvorvidt de selv praktiserer strategisk kommunikation. Her er fordelingen mere jævn. I forhold til den politiske dagorden er de store museer en anelse mere positivt indstillede end de øvrige størrelser, men der er igen ikke tale om en entydig fordeling. Forholdet til andre museer ser ligeledes ud til at have en svag sammenhæng med museernes størrelse, i alle fald er de små museer mindst tilbøjelige til at se andre museer som deres konkurrenter. Samtidig er gruppen af museer med 4-10 fuldtidsansatte næsten lige så konkurrenceorienterede i deres relation til andre museer, som de helt store museer er.

7. Delkonklusion: Niveauet af strategisk kommunikation og betydningen af museernes demografiske karakter

Med udgangspunkt i de foregående analyser og resultater besvarer vi nu undersøgelsens to forskningsspørgsmål.

- De danske museer er ikke ret strategiske i deres forståelse og praktiske anvendelse af kommunikation.
- Knap en tredjedel af de danske museer forstår og praktiserer strategisk kommunikation på en måde og i et omfang, der gør dem meget strategiske.
- Næsten halvdelen af de danske museer forstår og praktiserer strategisk kommunikation på en sådan måde og i så lille et omfang, at de kan karakteriseres som lidt strategiske.

Hvilke typologier kan identificeres i museernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation?

- Vi kan definere to former for typologier i museernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation. Den ene typologisering forholder sig til det niveau, museerne forstår og praktiserer strategisk kommunikation på, og den anden har med museernes demografiske karakter at gøre.
- Typologierne i museernes kommunikationsstrategiske niveau og demografiske karakter hænger i nogle tilfælde sammen, men det er langt fra hovedreglen.

7.1 Kommunikationsstrategiske typologier i det danske museumslandskab

Typerne i museernes niveau af strategisk kommunikation karakteriserer vi som:

- 1) De *lidt strategiske* museer, der udgør 47,8 % af den samlede gruppe af danske museer.
- 2) De *middel strategiske*, der udgør 29,2 % af den samlede gruppe af danske museer.
- 3) De *meget strategiske* museer, der udgør 23,0 % af den samlede gruppe af danske museer.

I relation til disse typer giver vi følgende summariske karakteristik af de tre grupperinger:

7.1.1 Gruppen af *lidt strategiske* museer

Den *lidt strategiske* museumstype kan karakteriseres ved, at:

- Hovedparten af de små og mellemstore museer ses i denne gruppe.
- De kulturhistoriske museer er overrepræsenterede i denne gruppe.
- Museerne er meget traditionelt orienterede i deres opfattelse af, hvilke opgaver et dansk museum skal påtage sig, og fokuserer primært på de lovmæssige krav i relation til deres respektive ansvarsområde.
- Museerne anskuer sjældent deres relation til det omgivende samfund som dialektisk og vægter heller ikke relationerne ret højt. Derfor agerer de ofte reaktivt over for ændringer i omverdenen.
- De har en forholdsvis snæver interessedforståelse, en begrænset udnyttelse af kommunikationskanaler, og en svingende betoning af interessentrelationerne.

- De fleste har en vision, mission og lidt færre et værdigrundlag, men der er ikke fokus på kommunikation af den strategiske platform.
- Udformningen af den strategiske platform sker i topledelsen uden særlig involvering af interne og eksterne interessentgrupper. Kommunikationsmedarbejderen eller den marketingsansvarlige er sjældent involveret.
- Der er flere relationer og situationer, der ikke medtænkes i en kommunikationsproces - især medarbejdere, politikere, det private erhvervsliv, sponsorer og næsten ikke ved kriser.
- Museerne har ikke en integreret tilgang til virksomhedskommunikation og vægter særligt kommunikationen til en lille gruppe af eksterne interessenter, primært brugere, lokalpolitikere og presse.
- De opfatter ofte kommunikation som en ressourcekrævende post, og arbejder overvejende med strategisk kommunikation i forhold til enkeltstående projekter. Enkelte museer i denne gruppe arbejder slet ikke med strategisk kommunikation.
- Kommunikation forstås overvejende som enten formidling, udstillingsvirksomhed eller som markedsføring.

7.1.2 Gruppen af *middel strategiske* museer

Den *middel strategiske* museumstype kan karakteriseres ved, at:

- Alle størrelser og kategorier af museer er repræsenterede i denne gruppe.
- Museerne er bredt orienterede i deres opfattelse af, hvilke opgaver et dansk museum skal påtage sig. Fokus er på lov-mæssige krav i relation til deres respektive ansvarsområder og på opgaver af mere samfundsmæssig og kulturpolitisk karakter.
- Disse museer ser i nogen grad deres forhold til det omgivende samfund som en dialogisk og betydningsfuld relation. De agerer både reaktivt og proaktivt.
- Museerne har en forholdsvis bred interessentforståelse, som ud-møntrer sig i en relativt bred udnyttelse af kommunikationskanaler

og en relativt positiv stillingstagen til forskellige interessentrelationer.

- Museerne har en vision, mission og som oftest også et værdigrundlag, som kommunikeres i en række sammenhænge. Dog vægtes traditionelle situationer, som udstilling, formidling, forskning, pressesituationer og kommunikation over for medarbejderne.
- Udformningen af den strategiske platform er enten et anliggende for direktionen/ ledelsen eller for bestyrelsen/kulturudvalget. Kommunikationsmedarbejderen eller den marketingsansvarlige inddrages i nogen grad.
- Museerne har en relativt fragmenteret tilgang til virksomhedskommunikation og vægter særligt kommunikationen til eksterne interessentgrupper højt. Dog ser vi også en vægtning af kommunikation mellem ledelse og medarbejdere i denne gruppe.
- De opfatter ofte kommunikation som en ressourcekrævende post, og samtidig mener mange, at strategisk kommunikation primært er et ledelsesinstrument og -anliggende.
- Kommunikation forstår denne gruppe overvejende som enten formidling, udstillingsvirksomhed eller som markedsføring.

7.1.3 Gruppen af *meget strategiske* museer

Den *meget strategiske* museumstype kan karakteriseres ved, at:

- Attraktionerne er kraftigt overrepræsenterede i denne gruppe.
- Alle størrelser af museer ses i denne gruppe.
- Museerne er meget bredt orienterede i deres opfattelse af, hvilke opgaver et dansk museum skal påtage sig. Deres fokus er på både lovmæssige krav i relation til deres respektive ansvarsområder, på sociale og samfundsmæssige opgaver og på opgaver, der udspringer af den øjeblikkelige politiske dagsorden.
- Disse museer ser i høj grad deres forhold til det omgivende samfund som en dialogisk og betydningsfuld relation. Derfor agerer de oftest proaktivt.

- Museerne har en bred interessentforståelse, de anvender en bred vifte af kommunikationskanaler og vægter forskelligartede interessentrelationer højt.
- De har en vision, mission og et værdigrundlag, som kommunikeres i en lang række sammenhænge. I traditionelle situationer, som udstilling, formidling, forskning og i pressesituationer, men også over for sponsorer, erhvervslivet og i krisesituationer.
- Udformningen af den strategiske platform involverer flere grupper, lige fra ledelsen over bestyrelsen, til kommunikationsmedarbejderen eller den marketingsansvarlige.
- Museerne har ikke en fuldstændig integreret tilgang til deres virksomhedskommunikation, men de godt er på vej. De er tilbøjelige til at have fokus på kommunikationen til en stor gruppe af eksterne interessenter, her i blandt brugere, lokalpolitikere, sponsorer, private erhvervsliv, andre museer og presse. I interne sammenhænge arbejdes der primært med kommunikation med medarbejdere og bestyrelse.
- Museerne opfatter ofte kommunikation som en indlysende og prioriteret del af at drive et museum og arbejder med strategisk kommunikation i forhold til hele deres virke.
- Kommunikation forstår denne gruppe både som formidling, udstillingsvirksomhed, som markedsføring og som virksomhedskommunikation på et strategisk niveau.

7.2 Demografiske typologier i det danske museumslandskab

Der viser sig at være sammenhæng mellem museernes kategori og i nogen grad deres størrelse og deres syn på strategisk kommunikation. Sammenhængene er ikke i alle tilfælde så entydige, at vi kan bevise dem statistisk. Vi medtager dem i denne rapport for at illustrere, hvor de demografiske faktorer har betydning, og hvor de tilsyneladende ikke har. Derved kan vi af- eller bekræfte de tilstedeværende antagelser, vi har defineret blandt museerne.

Der viser sig endvidere interessante forskelle mellem typerne inden for hver af de demografiske faktorer, når vi ser på, hvor strategiske de er. Vi har undersøgt, hvordan de forskellige demografiske typologier per-

former i det strategiske indeks, hvilket illustreres ved at sammenligne middelværdien for hver af typerne inden for hver demografisk typologi. Dermed viser der sig tendenser i niveauet af de demografiske typers strategiske kommunikation, som underbygger de karaktertræk, vi har fundet frem til i kombinationen mellem de demografiske faktorer og holdningsspørgsmålene.

Vi skal dog understrege, at der her er tale om tendenser og ikke tydelige statistiske udslag, hvorfor det er nødvendigt at efterprøve disse forskelle yderligere i kvalitative undersøgelser. Da forskellene underbygger undersøgelsens øvrige resultater, er de dog værd at medtage.

Vi har på forhånd defineret og undersøgt tre demografiske faktorer sammenhæng med museernes forståelse og anvendelse af strategisk kommunikation: museernes kategori, deres størrelse og deres lovmæssige status. Men omkring museernes lovmæssige status har der vist sig en betydelig statistisk usikkerhed i undersøgelsens data-materiale, hvorfor vi kun inddrager museers kategori og størrelse i denne rapport.

7.2.1 Museernes kategori

Når vi alene typologiserer museerne ud fra deres kategori dvs., om de er kunstmuseer, kulturhistoriske museer eller attraktioner, viser der sig følgende karaktertræk for de tre typer:

Kulturhistoriske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved, at:

- De ser mindst strategisk på kommunikation og har mindst fokus på kommunikation sammenlignet med kunstmuseer og attraktioner.
- De er meget lidt konkurrenceorienterede i deres syn på andre museer sammenlignet med kunstmuseerne og attraktionerne.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer meget højt.
- De er mindre optagede af muligheden for at profilere Danmark internationalt end både kunstmuseerne og attraktionerne.

Kunsthistoriske museers forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved, at:

- De er mere kommunikationsorienterede og en smule mere tilbøjelige til at forstå kommunikation på et strategisk plan end de kulturhistoriske museer. De anvender dog primært strategisk kommunikation som enten et ledelsesredskab eller i relation til enkeltprojekter.
- De er mere konkurrenceorienterede i deres syn på andre museer, end de kulturhistoriske museer.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer meget højt.
- De er mere optagede af deres profileringspotentiale i en international sammenhæng, end de kulturhistoriske museer er.

Attraktionernes forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved, at:

- De samlet set er både mere kommunikationsorienterede og mere positive over for strategisk kommunikation end begge typer af museer.
- De er markant mere konkurrenceorienterede end både kunstmuseer og kulturhistoriske museer.
- De ikke er så optagede af deres kollegiale relation til museerne, som begge typer af museerne er.
- De er meget fokuserede på deres mulighed for at profilere Danmark international.

Disse karaktertræk og forskelligheder mellem museumskategorierne er særligt interessante, når de sammenholdes med de to nedenstående modeller, der viser henholdsvis middelværdien for hver af kategoriernes strategiske kommunikations niveau og middelværdien for det strategiske niveau, når respondenterne inddeles efter lederens uddannelsesbaggrund:

Strategisk_indeks

	N	Mean
Kunstmuseum	24	3,9256
Kulturhistorisk museum	71	3,7233
Attraktioner	10	4,1714
Andet	8	3,6964
Total	113	3,8040

Strategisk_indeks

	N	Mean
Kunsthistoriker	19	4,0564
Historiker	33	3,6883
Arkæolog	16	3,5134
Etnograf	3	3,8333
Antropolog	2	3,6429
Andet	39	3,9158
Total	112	3,8080

7.2.2 Museernes størrelse

Når vi endeligt bruger museernes størrelse, målt ud fra antallet af fuldtidsansatte som parameter for en typologisering af det danske museumslandskab, viser der sig følgende karaktertræk:

De helt små museers (0 - 3 fuldtidsansatte) forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved, at:

- De ikke er udpræget optagede af strategisk kommunikation og har mindst fokus på kommunikation i forhold til alle andre størrelser af museer.
- De stort set ikke er konkurrenceorienterede i deres relation til andre museer.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer meget højt.

- De er stort set ikke optagede af at profilere Danmark internationalt.

De små museers (4 - 10 fuldtidsansatte) forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved, at:

- De er lidt optagede af strategisk kommunikation og har ikke et udpræget fokus på kommunikation.
- De er de mest konkurrenceorienterede i deres relation til andre museer.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer meget højt.
- De er den gruppe, der er mest optagede af at profilere Danmark internationalt.

De store museers (11 - 21 fuldtidsansatte) forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved at:

- De er den gruppe, der udtrykker sig mindst positivt om strategisk kommunikation, men de har ligeså meget fokus på kommunikation som alle andre typer.
- De er ikke særligt konkurrenceorienterede i deres relation til andre museer.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer højest af alle størrelsestyper.
- De er mindre optagede af at profilere Danmark internationalt end store og de små museer er.

De helt store museers (21 < fuldtidsansatte) forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation kan karakteriseres ved at:

- De ikke er helt så strategiske i deres forståelse af kommunikation som gruppen af store museer, men de har markant mere fokus på kommunikation end de øvrige størrelsestyper.

- De er de næstmest konkurrenceorienterede i deres relation til andre museer, men stadig er det ikke en udpræget holdning i denne gruppe.
- De vægter deres kollegiale relation til andre museer meget højt.
- De er optagede af at profilere Danmark internationalt, men ikke i så høj grad som museerne med 4 - 10 fuldtidsansatte.

Også forskellene mellem de størrelsesrelaterede museumstyper bliver yderligere interessante, når de sammenholdes med middelværdien for hver af de fire typers strategiske kommunikationsniveau:

Strategisk_indeks

	N	Mean
0 - 3 fuldtidsansatte	24	3,6905
4 - 9 fuldtidsansatte	42	3,7976
11 - 20 fuldtidsansatte	27	3,8386
21 < fuldtidsansatte	20	3,9071
Total	113	3,8040

8. Konklusioner, perspektiveringer og anbefalinger

I de følgende afsnit konkluderer vi på undersøgelsen resultater. Vi strukturerer konklusionen ud fra en række temaer, som vi identificerer på baggrund af undersøgelsens analyser, og konkluderer, perspektiverer og udarbejder konkrete anbefalinger i relation til hvert tema. Konklusionerne samler undersøgelsens resultater. Dernæst beskriver vi relevante perspektiveringer, der primært retter sig mod videre undersøgelser, faglig udveksling og forskning inden for kommunikation, museologi og særligt i tværfeltet mellem de to fagområder. Endeligt giver anbefalingerne konkrete handleanvisninger til primært museerne, sekundært de øvrige involverede aktører, som kommunikationsbranchen og kulturpolitikere på lokalt og nationalt plan.

8.1 *Strategisk kommunikation i museumsverdenen*

Konklusion

- Hovedparten af de danske museer har indoptaget dele af den kommunikationsstrategiske praksis. Mange museer orienterer sig således allerede mod kommunikationsfeltet, men det er de færreste, der arbejder med en fuldstændig gennemført integreret strategisk virksomhedskommunikation.
- Blandt de museer, der har taget skridtet at ansætte en specifik kommunikationsansvarlig eller -medarbejder, varetager denne primært praktiske kommunikationsopgaver, og er kun i sjældne tilfælde involveret i det strategiske udviklings- og implementeringsarbejde.
- Mødet mellem museumsverdenen og undersøgelsens teoretiske referenceramme viser, at museerne på mange måder tilstræber de kommunikationsformer, som er en del af det operationelle niveau i strategisk kommunikation, men jo nærmere de kommer det taktiske og særligt det strategiske niveau, des flere museer falder der fra.
- Samtidig er det værd at bemærke, at museerne sideløbende med, at de udviser en tilbøjelighed til at opfatte kommunikation som markedsføring, også anvender kommunikationsmetoder og -kanaler, der er traditionelle. I undersøgelsen ser vi således ingen

tegn på, at museerne har mod på at tænke nyt og anderledes, når det kommer til anvendelsen af strategisk kommunikation. En eksperimenterende pionerånd, som tør tage chancer og udfordre egen selvforståelse og praksis, er ikke til stede i den danske museumsverden anno 2008.

- Når det kommer til udførelse af strategisk kommunikation, er der ikke balance mellem de interne og eksterne sammenhænge, hvor museerne kommunikerer strategien. Der tegner sig et billede af, at museerne er mest eksternt orienterede, når det drejer sig om vurdering af interessenter, men omvendt er museernes mest internt orienterede, når fokus er på specifikke kommunikations-situationer. Det vil sige, at målsætningen om en fuldstændig integreret strategisk virksomhedskommunikation kun indfries af ganske få danske museer, da museerne ofte bliver opslugt af enten det interne eller eksterne perspektiv.
- Endeligt er det værd at bemærke, at attraktionerne er længere fremme i deres forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation, end museerne er.

Perspektivering

- Fordi strategisk kommunikation kan forstås som en elastisk størrelse, der kan anvendes i forskelligt omfang og på forskellige niveauer, vil det være oplagt at opstille og undersøge differentierede metoder for strategisk kommunikation i museumsverdenen, der retter sig mod forskellige niveauer og behov. En måde at gøre det, er for eksempel at udvikle teorier, metoder og redskaber, der er målrettet de små og mellemstore museers karakter og præmisser. Derudover kan det være frugtbart at udvikle teorier, metoder og redskaber, der tager højde for de forskellige organisatoriske strukturer museumsverdenen rummer: Fusionsmuseer, private museer, museer der refererer til lokale politiske instanser, museer der refererer direkte til nationale politiske instanser, museer der refererer overvejende til menighedsråd og museer der indgår som dele af større kulturhuse på tværs af institutionelle forskelligheder. Ved at skabe konkrete metodiske greb rettet til de respektive karaktertræk, de danske museer har, vil det være mere oplagt, også for de små og for de ressourcetsvage museer at kaste sig ud i en strategisk tænkning og praktisering af kommunikation. For at kunne videreudvikle en større teoretisk og metodisk ramme målrettet disse forskellige museumsgrupperinger, er det nødvendigt med en dybere kvalitativ forståelse af museernes anvendelse af

strategisk kommunikation og af de organisatoriske forskelle museumslandskabet rummer.

- Et andet område der er oplagt at sætte fokus på forskningsmæssigt, er, hvordan der bliver bygget bro mellem museums- og kommunikationsverdenen – også i praktisk henseende. I udviklingen af et teoretisk rammeværk for strategisk kommunikation i museumsverdenen, skal der således fra starten være fokus på, hvordan museerne får omsat og videreført de forskellige metoder og teorier i praksis. Undersøgelsen viser, at attraktionerne er et skridt foran museerne i arbejdet med strategisk kommunikation, og derfor er det oplagt at overveje, hvad museerne kan lære af de danske attraktioner.
- Hvilke faglige profiler ansætter museerne? Og er personer med kommunikationsuddannelser udrustede til at mestre de udfordringer, som museums- og kulturverdenen står over for i disse år? Det vil være relevante spørgsmål at undersøge i videre forskning.
- Et vigtigt træk i at udvikle og forbedre museernes muligheder for at arbejde med strategisk kommunikation er at udbrede det teoretiske og metodiske kendskab til strategisk kommunikation, for dernæst at skærpe museernes forståelse af, hvad anvendelse af kommunikation som strategisk redskab kan bringe med sig, og hvordan det kan gøres.

Anbefalinger

- Hvis museerne skal blive bedre til at arbejde med strategisk kommunikation, er det først og fremmest vigtigt, at de tør udfordre sig selv og gå nye veje, uden hver gang at få økonomisk eller anden form for ressourcemæssig gevinst. Med andre ord gælder det om at bryde med vanetænkning for i stedet at åbne op for en mere eksperimenterende kommunikationskultur. Det er svært at ændre på kulturelle mønstre i organisationer, så et vigtigt udgangspunkt er, at alle niveauer i organisationen bliver bevidste om, at der er behov for nye tænkemåder og praksisformer. Derfor stiller kulturændringer store krav til ledelsen i organisationen, idet ledelsen både skal være katalysator for processen, men samtidig også agere som et fast holdepunkt for medarbejderne. Mere fokus på de mange facetter ved nutidens ledelse er derfor et afgørende punkt at tage fat i for museerne.

- I forlængelse af dette er en anbefaling til museerne også, at de skal blive langt bedre til at involvere flere forskellige interne og eksterne interessentgrupper i arbejdet med strategisk kommunikation. Som et minimum skal de kommunikationsansvarlige medarbejdere involveres, hvis museerne skal sikre, at der både er overensstemmelse mellem strategi, taktik og praksis, og at strategien har rod i museets egentlige situation.
- Endeligt vil vi gerne understrege, at vi ikke argumenterer for, at alle danske museer skal indarbejde den samme form for strategisk kommunikation. Vi plæderer således ikke for en ensretning af det danske museumslandskab, hvor alle museer tænker og udfører deres kommunikation efter samme skabelon. Vores anbefaling til museerne er derimod, at de ved at få bevidstgjort deres arbejde med kommunikation og få det sat ind i en strategisk ramme, kan gennemgå en fundamental selv erkendelsesproces, og få defineret deres konkrete interne og eksterne forhold. Dermed skabes grobund for en differentiering, som vi anser for fuldstændig vital for den samlede museumsverdens videre udvikling.
- Vores indtryk er, at museerne gerne vil være mere strategiske i deres kommunikationsforståelse og praksis, end de er. Derfor er et oplagt spørgsmål at stille, hvorfor økonomiske ressourcer spiller så central en rolle for museerne i Danmark? En vigtig aktør i den sammenhæng er regeringen, som direkte og indirekte er med til at skrue op og ned for museernes økonomiske råderum.

8.2 Danske museers kommunikationsforståelse og praksis

Konklusion

- Overordnet set, identificerer vi en tendens til, at de danske museer forstår kommunikation på mange forskellige niveauer. Der er en lille gruppe af museer, som forstår kommunikation som et ledelsesmæssigt og strategisk værktøj. Rigtigt mange bygger videre på en museumsfaglig og traditionsbunden kommunikationsforståelse, der placerer kommunikation primært i relation til udstilling og formidling. Men den overvejende forståelse sidestiller kommunikation og markedsføring, hvilket giver sig udslag i en udbredt ressourcetænkning.

- Økonomi opfattes som den væsentligste betingelse for museernes kommunikation. Derudover vægtes kommunikationsfaglige kompetencer relativt højt, mens de ledelsesmæssige kompetencer generelt set prioriteres lavt.
- Kommunikation er for mange museer en grundlæggende og prioriteret del af arbejdet i et museum, men de tilgængelige ressourcer sætter dagsordenen. Her er det væsentligt at huske på museernes meget forskelligartede opfattelse af, hvad kommunikation i det hele taget er. Konsekvensen af de mange kommunikationstilgange vil være, at museer i et eller andet omfang opfatter kommunikation som en fundamental del af deres virke.
- Generelt set opererer museerne med en simpel forståelse af modtager og afsender og af relationen mellem de to. Hovedparten af museerne har dermed svært ved at tænke kreativt og nyskabende og operere med en kompleks og differentieret modtagerforståelse, hvor der indarbejdes flere modtagergrupper på samme tid, og hvor de interne relationer modtagergrupperne imellem også indtænkes. Det viser sig, at attraktionerne mestrer denne tilgang bedre.
- Museerne anvender primært etablerede og traditionelle kommunikationskanaler, og de fokuserer primært på interessentgrupper, der allerede er skabt relation til, hvorimod opdyrkning af nye interessentgrupper og i sammenhæng her med, anvendelse af mere aggressive, eksperimenterende og opsøgende kommunikationskanaler ikke er særligt fremherskende i museumsverdenen anno 2008.
- Et af de centrale steder, hvor museumsverdenen indtil nu har adskilt sig mest markant fra kommunikationsverdenen, er i opfattelsen af modtagerens betydning for de valg, der træffes både strategisk, men også i forhold til den faglige praksis. Kommunikationsfeltet bygger på en altdominerende orientering mod modtageren, og denne modtagerorientering begynder først så småt at vinde genklang i museumsverdenen. Undersøgelsen viser, at museerne stadig er tilbageholdende med at inddrage og tage højde for deres forskellige modtagere.

Perspektivering

- Det er vigtigt at få kvalitativt belyst og kortlagt de forskellige nuanceringer i forståelsen af kommunikation, som vi identificerer

inden for museumsverdenen. Ved at få et mere detaljeret og nuanceret billede af, hvordan museerne forstår kommunikationsbegrebet, og hvilke overvejelser og faglige præmisser, der ligger bag, er der bedre grundlag for at opbygge en fælles strategisk kommunikationsforståelse og -praksis inden for museumsverdenen.

- Museernes skepsis over for at indtænke modtagerens betydning for kommunikation og særligt kommunikationens indhold, bør undersøges nærmere. Der vil være meget at hente i en analyse af museerne historiske udvikling, ideologiske fundament og i deres samfundsplacering. Det er interessant at afdække hvorvidt denne skepsis bunder i en historisk forankret tilgang til museernes status som vidensinstitutioner og dermed eksperter - også i forhold til hvad brugerne har brug for og lyst til, eller om museerne blot er generelt bagud i deres kommunikationsudvikling. Alt efter, hvad resultatet af en sådan undersøgelse viser, er der større eller mindre udfordringer og barrierer, der skal nedbrydes, hvis museerne skal åbne op for deres modtagers præferencer og behov.
- Endeligt vil en undersøgelse af ressourcernes reelle betydning for den vellykkede museumskommunikation kunne byde ind med helt vitale betragtninger på museernes kommunikationspraksis og selvforståelse.

Anbefalinger

- For mange museer kan en analyse af konkrete udvalgte kommunikationsprocesser være en velvalgt øjenåbner. Dermed kan man finde frem til hvilke ubevidste kommunikationstilgange, der ligger til grund for den praksis museet har og samtidig finde ud af hvor og hvorfor kommunikationen virker, og hvor og hvorfor den ikke gør.
- Et museum der ønsker at tage højde for sin modtager må starte med at definere og inddrage modtageren. Alle museer kan drage nytte af at definere og tage højde for den modtager, de kommunikerer til og med. Det vil uden tvivl styrke kommunikationen, også i formidlings- og udstillingssammenhæng, hvis der blev arbejdet med mere nuancerede definitioner af modtageren, dennes behov, forventninger og forudsætninger, inden man udformer og afvikler kommunikationen.

- En overordnet indsigt i de mange kommunikationsteorier, der argumenterer for og arbejder med at fokusere på modtageren for en given kommunikationsproces, vil kunne åbne op for en mere modtagerorienteret praksis i museerne. Særligt kunne vi opfordre til, at museerne kaster sig ud i en mere eksperimenterende kommunikationspraksis, hvad angår kommunikationskanaler. For hvis museerne virkelig ønsker at indfri de politiske visioner om at indlemme flere og hidtil usete brugergrupper, kunne en mulig vej være at afprøve alternative og mere opsøgende kommunikationskanaler end de etablerede og tilbagelægnede veje, de primært anvender nu.

8.3 Strategiens placering og funktion i museernes organisation

Konklusion

- Det generelle billede blandt museerne er, at et fåtal opererer ud fra en overordnet strategi, der gennemsyrrer og strukturerer alle organisationernes tanker og handlinger. Derimod ser museerne strategi som et værktøj, der kan anvendes i de sammenhænge og det omfang, hvor der viser sig et konkret behov. Strategi eksisterer således primært på et ledelsesmæssigt plan eller i forhold til enkeltstående, konkrete projekter.
- Museernes tendens til at agere reaktivt frem for proaktivt hænger indirekte sammen med, hvilken grundlæggende strategisk forståelse de har. Strategi bliver dermed noget præskriptivt, som hovedparten af museerne prøver at tilpasse den aktuelle situation, frem for at være emergente udviklende processer, som museerne kontinuerligt sætter i spil for at skabe nye gunstige situationer.
- Der tegner sig et generelt billede af, at primært ledelsen, bestyrelsen/kulturudvalget og inspektørerne udarbejder museets overordnede strategiske platform, mens museets øvrige medarbejdere kun inddrages i begrænset omfang. De eksterne interessenter, eksempelvis brugere, sponsorer og det private erhvervsliv involveres stort set ikke i den strategiske formuleringsproces.
- Den dominerende operationalisering af strategien foregår som en top-down kommunikation fra ledelsesplan ud til medarbejdere og

dernæst til de eksterne interessenter. Der er desuden en række medarbejdergrupper, der slet ikke inddrages i udarbejdelsen af den strategiske platform, f.eks. volontører, omvisere og servicepersonale. Meget få museer arbejder således med en integreret holistisk kommunikationsstruktur, hvor strategien defineres og kommunikeres i et ligeværdigt samspil mellem alle interne og eksterne parter.

- Museerne har primært fokus på kommunikation til eksterne interessentgrupper, sekundært på kommunikation med interne interessentgrupper. Museerne anskuer samtidig i høj grad mission, vision og værdigrundlag mere som interne ledelsesredskaber, der kan være med til at skabe identifikation og fælles tilhørsforhold, end som eksterne positioneringsredskaber, som kan understøtte museets position i forhold til andre museer og kulturtilbud. Dermed er der et skel i museernes kommunikationspraksis, der - sat på spidsen - afspejler dels en overvejende transmissionsorienteret kommunikation til eksterne interessenter, som ikke nødvendigvis indeholder kommunikation af den strategiske platform, dels en kommunikation til de interne interessenter, der bygger på den strategiske platform. Dog ser vi flere steder i undersøgelsen tegn på, at en gruppe af museerne bevæger sig i retningen af en mere integreret og kompleks forståelse af strategisk kommunikation.

Perspektivering

- Det vil være interessant at følge udviklingen netop med hensyn til operationaliseringen af strategien i de danske museer. Man kunne forestille sig, at den meget lille del af museerne, der i dag arbejder med en holistisk integreret kommunikationsstrategi, vil blive større med tiden, efterhånden som museumsverdenen får mere og mere positiv erfaring med at arbejde strategisk med kommunikation.
- Skellet mellem museernes interne og eksterne kommunikationsmetoder bør ligeledes undersøges nærmere. Det er nødvendigt at finde frem til, hvorfor museerne primært kommunikerer deres strategiske grundlag i interne sammenhænge, og hvorfor de også primært inddrager interne interessentgrupper i udviklingen af strategien.
- Endeligt er det oplagt at undersøge de forskellige sammenhænge, som museerne endnu ikke anser som relevante i forhold til kommunikation af den overordnede strategi. Ved at anvende

teorier i strategisk kommunikation, der inddrager kommunikationen af den overordnede strategi i alle kommunikations-sammenhænge og relationer museet indgår i, vil der være større sandsynlighed for, at strategien og de bagvedliggende ideologier, værdier og målsætninger går igen i omverdenens opfattelse af museet.

Anbefalinger

- Hvis museerne skal være med til at sætte dagsorden og forandre – både det kulturpolitiske felt og samfundet i det hele taget, er det væsentligt, at de får udvidet deres forståelse og praktiske anvendelse af strategi fra at være et præskriptivt anliggende til at være emergente udviklingsprocesser i museet, såvel for ledelsen som for medarbejdere.
- De museer, der allerede nu arbejder med strategisk kommunikation, men som gør det i en top-down struktur, kan drage stor nytte af at bevæge sig mod en mere holistisk kommunikationsstruktur i fremtiden. Især vil det være væsentligt at få indlemmet de medarbejdergrupper, der i dag stort set ikke inddrages i strategiformuleringen. For det første kan det sikre en større forståelse og tilknytning til strategien blandt medarbejderne. For det andet vil selve strategien have større sammenhæng med museets faktiske situation, fordi alle interessenter inddrages i udarbejdelsen af den. Og for det tredje vil dette populært sagt skabe en større sammenhæng mellem ord og handling, hvilket er fundamentet for et stærkt image og et positivt omdømme. Denne holistiske tænkning og praksis skaber sammenhængen mellem strategien og museets handlinger.

8.4 Danske museers selvforståelse anno 2008

Konklusion

- Museerne har svært ved til fulde at indgå i den proaktive, udadvendte og dialektiske relation til omverdenen, som forudsættes i en strategisk kommunikationspraksis. Samtidig har museerne svært ved at give afkald på en lang tradition for lukkethed og afsondring fra det omgivende samfund, som har været en naturlig del af deres rolle som "neutrale" frirum og reflektorer af sam-

fundet. Vi ser dog en begyndende bevægelse i museumslandskabet i form af de tre strategiske grupperinger.

- Samlet set, prioriterer de danske museer deres lovmæssige forpligtelser meget højt og med stigning i strategisk niveau, prioriteres disse opgaver endnu højere. Dermed ser det ud til, at et dominerende taktisk træk i den danske museumsverden anno 2008 er at insistere på sin særegenhed i kraft af et markant fokus på den særlige museale egenart – samlingen, forskningen, udstillingen, formidlingen og dermed videns- og dannelsespotentialer.
- Museerne ser i høj grad sig selv som vidensinstitutioner eller læringsrum, men den oplevelsesorienterede tilgang til museumsbesøget er også til stede hos mange museer. Dermed er museerne i gang med at udvide deres praksisområde, og de indtræder følgelig i en større markedssammenhæng.
- Det er samtidig tydeligt, at selv om museerne gerne vil tage den mere oplevelsesbaserede side af kultur- og oplevelsesfeltet i hånden, skal det ske med et fast greb i den museumsfaglige ekspertise og tradition.
- Opgaver, der ikke er lovmæssige forpligtelser, men som i talsætter den nuværende regerings kulturpolitiske visioner, prioriterer museerne ikke i udpræget grad. At museerne skal profilere Danmark internationalt og understøtte det kreative vækstlag, er en del af regeringens kulturpolitiske dagsorden. Disse opgaver opnår ikke nær så høje prioriteringer blandt museerne som de lovmæssige forpligtelser og traditionelle museumsopgaver. Noget tyder på, at især gruppen af mellemstore og små museer ikke kan genkende sig selv i billedet af at profilere Danmark internationalt. Det tyder på, at der er et skel mellem disse museers selvforståelse og de store museers selvforståelse, der udmønter sig i, at den nationale politiske dagsorden skinner tydeligere igennem i de store museers selvopfattelse. Spørgsmålet er, om den nationale politiske dagsorden, skal formuleres på en måde, så de små og mellemstore museer også kan relatere sig til den, eller om det er uproblematiske, at de små og mellemstore statsanerkendte museer i højere grad orienterer sig mod deres lokalpolitiske reference-ramme.
- Heller ikke opgaver af samfundsmæssig eller social art prioriteres højt af de danske museer. At skabe rammer for socialt

samvær er der således kun en tredjedel af museerne, der vægter højt.

- Der er ingen tvivl om, at mange af de danske museer er fastlåste i en reaktiv håndtering af de forskellige opgaver, de står over for. Dette gør, at fokus nemt rettes mod manglende ressourcer og ikke mod, hvordan man proaktivt kan frigøre ressourcer og udvide sit virkefelt.

Perspektivering

- Først og fremmest er det væsentligt at følge de danske museers udvikling i de kommende år med fokus på, hvilke opgaver ud over de traditionelle museumsforpligtelser, der kan være væsentlige at indoptage, fordi de har relevans for museerne og deres interessenter. Eksempelvis kan en lignende undersøgelse med f.eks. 3 eller 5 års mellemrum afgøre, hvilke af de "nye" opgaver vi har præsenteret, som får reel betydning i museumsverdenen.
- Dernæst vil det være væsentligt at kombinere denne undersøgelse med en kvalitativ undersøgelse af museernes selvforståelse i relation til de "nye" museale opgaver disses indvirkning på de traditionelle museumsopgaver og den mulige udvidelse af markedet, som vi ser tendenser til blandt museerne i dag. Her bør en undersøgelse af de mere socialpolitiske museumsopgaver som social inklusion, der vinder indpas internationalt også indgå.
- En ekstern undersøgelse af, hvordan museernes primære modtagere – brugerne – forholder sig til de museale opgaver, kan også være med til at udbygge og belyse undersøgelsesresultater. Her er det blandt andet vigtigt at undersøge, hvorfor publikum vælger at besøge museerne, hvilke opgaver museerne alene kan løse, og hvilke tilføjelser til den nuværende vifte af tilbud, som kan appellere til de forskellige brugergrupper.
- En undersøgelse af, hvordan de danske museer prioriterer og tænker ressourcer, vil være en oplagt videreudvikling af denne undersøgelse. For museerne besidder en forholdsvis snæver ressourcetænkning, der synes at blokere for nytænkning og kreativitet.

Anbefalinger

- Museerne bør initiere en dialog med deres brugere om, hvilke opgaver de ønsker, at museerne løser. Undersøgelsen viser, at museerne er meget fokuserede på deres brugere som målgruppe, men i et strategisk perspektiv, bør de tage skridtet fuldt ud og også involvere brugerne i udformningen af deres strategiske grundlag, for dermed at skabe en større sammenhæng mellem egne visioner og brugernes behov og forventninger. I det hele taget, skal museerne indtage en mere proaktiv tilgang dels til deres egen praksis, dels til hvilke mulige opgaver de kan påtage sig, frem for at afvente udviklingen i deres politiske og samfundsmæssige omverden. I forlængelse heraf kan museerne undersøge, hvilke af deres øvrige forskellige interessentgruppers ønsker og behov, der kunne være mulighed for, og mening i at fokusere på – og særligt, hvilke der kunne medvirke til en ressourceforøgelse, stærkere position, positivt image og omdømme.
- Det er oplagt, at museerne skal orientere sig bredt både i og uden for museumsverdenen og dermed forsøge at forudse, i hvilken retning samfundet bevæger sig. Med en aktiv ageren i samfundet kan museerne være med til selv at sætte en samfundsmæssig dagsorden og påvirke deres egen situation. I den henseende vurderer vi, at museerne kan drage nytte af at anvende redskaber inden for strategisk kommunikation, særligt forecasting og positioneringsstrategier, herunder markeds- og brugeranalyser.
- Det faktum, at en stor gruppe af de danske museer ikke bakker op om regeringens politiske visioner i forhold til international synlighed, vidner om, at museerne på nuværende tidspunkt ikke i udpræget grad er med til at påvirke den politiske dagsorden. Det er vigtigt, at museerne hele tiden formår at kommunikere deres ønsker og holdninger, og at de handler proaktivt i forhold til ikke bare de politiske bevillingsgivere, men i forhold til alle de interessenter, der kan have indflydelse, direkte som indirekte, på deres situation og muligheder.
- I forlængelse af ovenstående anbefaling skal museerne også forholde sig analytisk til relationen mellem på den ene side deres faglige praksis, indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling, og på den anden side den strategiske kommunikationspraksis. Hvor er det vigtigt at holde de to områder adskilt, og hvor skal de tænkes sammen?

8.5 Danske museers syn på deres omverden og på andre museer

Konklusion

- Museerne er primært orienteret mod deres nære relationer og anser således fortrinsvis andre lokale og nationale museer som deres konkurrenter, hvorimod udenlandske museer og andre fritids- og kulturtilbud ikke i så høj grad anskues som konkurrenter.
- Der tegner sig et markant billede af, at de danske museer i udpræget grad opfatter hinanden som kolleger, hvorimod en konkurrentforståelse af relationen til andre museer er meget svagt til stede i museumsverdenen anno 2008.
- Museerne er ikke optagede af at positionere sig på det marked, de er en del af, og museerne er sig heller ikke bredden i dette marked særligt bevidst.
- Der opereres overvejende med en simpel interessentforståelse, hvor de traditionelle interessentgrupper, som brugere, medarbejdere, lokalpolitikere og undervisningsinstitutioner inddrages i et rimeligt omfang. Derimod er museerne ikke fokuserede på mere utraditionelle interessenter, for eksempel det private erhvervsliv, sponsorer, samarbejdspartnere og konkurrenter, og en central interessentgruppe som presse prioriteres heller ikke højt taget i betragtning, hvor stor potentiel indflydelse den har på samtlige øvrige interessentgrupper.

Perspektivering

- Kvalitative undersøgelser af museernes interessentforståelse og relationer er nødvendige. En kortlægning af, hvordan museerne tilskriver interessenterne mening, kan åbne op for større forståelse af og indsigt i, hvorfor museerne opererer med en simpel omverdensforståelse. Denne viden kan således bruges til at opstille metoder for, hvordan museernes interessentforståelse kan udvikles og optimeres, så den bliver mere proaktiv og dynamisk.
- En undersøgelse af, hvad det betyder for de danske museers nationale og internationale konkurrencesituation, at de betragter hinanden som kollegaer frem for konkurrenter er central. Under-

søgelsen skal afdække tre forskellige scenarier: Om den mest optimale løsning for museernes markedsposition faktisk er at bygge videre på deres nuværende kollegiale relation og arbejde på at skabe et stærkt fælles musealt brand, hvor der stilles skarpt på de fællestræk, museerne har, for derved at løfte markedet som helhed. Eller om løsningen er, at museerne skal blive bedre til at positionere sig enkeltvis i det danske museumslandskab og i det kulturelle felt. Endeligt kan vi forestille os den tredje mulighed, at nogle museer ville have mest gavn af at indgå i et fællesbrand, mens andre ville drage større konkurrencemæssig fordel ved at positionere sig alene.

- Det er oplagt at afdække og kortlægge museernes reelle rækkevidde og placering på kulturmarkedet. Hvilke andre kultur- og fritidsudbydere konkurrerer museerne med, hvad konkurreres der om, og hvor står museerne stærkest i forhold til de forskellige spillere? En komparativ undersøgelse, hvor omdrejningspunktet kan være positioneringsforskelle og – muligheder vil derfor være et oplagt næste træk.
- Det vil være frugtbart at undersøge, om museerne har en særlig konkurrencefordel i kraft af deres genstandsfelt: Det, at deres "produkt" netop er en oplevelse, indbyder til at vende blikket mod teorier inden for oplevelsesøkonomi. Denne retning belyser potentialerne i at tilskrive generiske produkter eller traditionelle erhvervsvirksomheder en oplevelsesdimension for dermed at give merværdi og følgelig markedsfordele. Museerne besidder her et væsentligt trumfkort i den skærpede konkurrencesituation, de befinder sig i, og det vil være givtigt at undersøge, hvordan de håndterer denne konkurrencefordel og hvilke udviklingsmuligheder, der kan være på lang sigt.
- Inden for strategisk kommunikation er der megen opmærksomhed på den proaktive tilgang til omverdenen, hvor det vægtes kontinuerligt at søge og opdyrke nye relationer, frem for alene at pleje de forbindelser, der allerede er etableret. Her har museerne meget at hente, og det vil derfor være en oplagt videreudvikling på denne undersøgelses resultater at undersøge dels, hvad den reaktive tilgang skyldes, dels hvordan museerne kan indtage en mere proaktiv tilgang til deres omverden.

Anbefalinger

- Museerne kan drage stor nytte af at anvende de metoder og redskaber til analyse af markeds- og konkurrencesituationen, som findes inden for strategisk kommunikation. Særligt de processer, der omhandler definition af egne ressourcer og position i forhold til et givet marked. Denne bevidstgørelse af museets faglige fundament kan have stor betydning, ikke blot for markedsføringskommunikation eller kommunikation til eksterne interessenter, men også på det interne plan i form af en opmærksomhed på og bevidstgørelse af egen praksis, identitet og kultur.
- Der findes en række uudnyttede potentialer i samarbejder mellem museerne og udvalgte interessentgrupper f.eks. det private erhvervsliv, kultur-, uddannelsesinstitutioner og andre museer. Samarbejdsformen er ikke længere et spørgsmål om bare at lægge hus og sit gode navn til tilfældige eksterne aktørers ønsker og behov. Derimod byder samarbejdet på en række fordele som kompetenceudveksling, inspiration, gensidig respekt og styrkelse af image og omdømme, særligt hvis museerne tager initiativet og selv rammesætter samarbejderne.
- En konkret anbefaling rettes mod regeringen og de øvrige politiske aktører, der har indflydelse på museernes økonomiske situation. Visioner er der nok af inden for det kulturpolitiske felt, men de følges af mangel på ressourcer og viden blandt museerne til at opfylde regeringens visioner. Derfor er en anbefaling, at der fra politisk hold stilles skarpt på, hvordan museerne rent faktisk er rustede til at opfylde de kulturpolitiske ambitioner, som museumslandskabet tager sig ud lige nu. Herunder er det væsentligt at gennemtænke, hvad regeringen og lokale bevilgende instanser kan bidrage med for at hjælpe museerne på vej her og nu.

8.6 Yderligere perspektiver for strategisk kommunikation i museumsverdenen

Konklusion

- Vi kan konkludere, at museerne befinder sig i en markant forandringsituation.

- Vi kan også konkludere, at museerne kun i et meget begrænset omfang forholder sig strategisk til deres kommunikation i forbindelse med kriser.
- Samtidig er der et stærkt kollegialt bånd, der binder museumsverdenen sammen og derfor er der grobund for tværfaglighed og mere deling af viden museerne imellem.
- Endeligt har vi eftersporet en udbredt og dominerende ressource-tænkning i museernes syn på kommunikation og strategisk kommunikation, som vi, blandt andet med den typologiske opdeling efter museernes størrelse og med fordelingen i det strategisk indeks, mener at kunne tilbagevise. Der er ingen direkte sammenhæng mellem museernes størrelser, deres ressourcer og deres opfattelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation. Dette peger på, at den mest udbredte antagelse i museumsverdenen: At kommunikation er en ressourcekrævende post ikke holder stik.

Perspektivering

- Den turbulente markeds- og konkurrencesituation, der præger kultur- og oplevelsesområdet for øjeblikket betyder, at museerne, hvad enten de ønsker det eller ej, skal blive bedre til at håndtere vedvarende forandring og udvikling. Derfor er der behov for undersøgelser, som stiller skarpt på museernes forandringshåndtering og -parathed. I forskningsøjemed er det oplagt at forsøge at udvikle teorier og metoder, der kan ruste museerne bedre til at håndtere de mange nye forandringer. Her findes der stor inspiration inden for teorier om forandringskommunikation og -ledelse.
- Alle organisationer gennemlever kriser af den ene eller anden karakter. Fra at være et tabubelagt emne er kriseledelse og krisekommunikation blevet et centralt omdrejningspunkt for såvel offentlige som private organisationer. Selvom museerne måske ikke nu-og-her befinder sig i en krisesituation, er det væsentligt i udviklingen af en teoretisk og metodisk ramme for strategisk kommunikation i museumsverdenen at undersøge, inden for hvilke områder, teorierne om kriseledelse og krisekommunikation kan komme museerne til gavn. Specielt set i lyset af, at den nyeste forskning inden for dette område viser, at kriser ikke bør anskues som afgrænsede størrelser, der kan identificeres og afværges. Derimod er kriser mere u håndgribelige processer, der

lever deres eget liv i organisationen, mens de udvikles og får næring fra det omgivende samfund.

- De danske museers fælles lovmæssige referenceramme gør dem i sig selv til kolleger, men der er grobund for en mere gennemgribende videndeling, end hvad der er tilfældet nu. Det kunne være interessant at udforske, hvilke muligheder der er i en fælleskollegial udveksling af erfaringer med strategisk kommunikation. Her ser vi samtidig muligheder i at sammenføre de to fagfelter der er i spil - den museale og den kommunikationsfaglige - for derved på et kvalitativt niveau at afdække, hvilke teoretiske og metodiske fællestræk og forskelle de to fag indeholder, og hvorledes disse indvirker på den eksisterende forståelse og praktiske anvendelse af strategisk kommunikation i museumsverdenen.
- Som vi allerede har påpeget flere gange handler strategisk kommunikation i høj grad om bevidstgørelse og organisatorisk selvindsigt. I corporate communication beskæftiger man sig i disse år med, hvorledes de eksisterende handlinger og processer i organisationer kan gentænkes i den strategiske ramme for derved at underbygge organisationens strategiske grundlag. Disse teorier ser netop på den "omkostningsfrie" kommunikation og stiler mod at styrke image og omdømme gennem en gentænkning af allerede eksisterende handlinger i relation til den strategiske referenceramme. Set i et viralt markedsføringsperspektiv, er det den stærkeste markedsføring af alle, fordi det indebærer, at alle organisationens handlinger understøtter den strategiske platform, hvilket styrker organisationens image og omdømme. Indføring af disse teorier vil derfor være et stærkt argument i en videre diskussion med museumsverdenen, hvor alternative opfattelser af, hvilke betingelser der er for kommunikationspraksis og for strategisk kommunikation, må fremføres.

Anbefalinger

- Museerne må forholde sig analytisk og kritisk til sig selv og til hvilken retning de bevæger sig i, i forhold til samfundets og den kulturpolitiske udvikling. Med udgangspunkt i en forståelse af egne ressourcer, styrker og svagheder, både som enkeltstående museum og som samlet museumsbranche, kan de danske museer ruste sig langt bedre til at skabe deres egen fremtid. Dermed er der også større sandsynlighed for, at de kan bryde ud af den nuværende reaktive situation, hvor opgaverne pålægges dem udefra, og hvor ressourcetænkning ser ud til at blokere for udvikling og nytænkning. Museerne vil på den måde blive i stand

til kontinuerligt at fungere i den forandringsituation, som de givetvis vil fortsætte med at befinde sig i.

- Det er vigtigt, at museerne indtager en proaktiv og konstruktiv tilgang til egen praksis og situation og ikke forbliver reaktive og modvillige over for de udefrakommende tiltag, der er i kulturfeltet og samfundet generelt. Formuleret på en anden måde er det vigtigt, at museerne får følelsen af, at de selv kan være med til at sætte dagsordenen, og at politikerne også lytter til, hvad museerne har på hjerte. Vores undersøgelse peger på, at hovedparten af museerne vælger "strudseløsningen" - og stikker hovedet i jorden frem for at strække hals og begive sig i kast med at kortlægge, hvilke muligheder og udfordringer, der eksisterer i omverdenen. Noget kunne tyde på, at museerne har svært ved at finde meningen med de forskellige forandringer, som præger deres felt. Derfor er en overordnet anbefaling, at museumslederne skal efteruddannes specielt i kommunikationens betydning for, hvordan en leder skaber organisatorisk udvikling. Dette indebærer blandt andet, at man er i stand til at skabe retning og mening for sine medarbejdere. Et emne som vi allerede kan se, optager museernes ledere.
- Museerne skal selv initiere fællesskaber omkring udveksling af erfaringer med strategisk kommunikation, og der er grobund for sammen at udvikle konkrete metodiske redskaber, der kan anvendes af flere museer, og derved ikke bare spare ressourcer, men også drage gavn af de fælles kompetencer et sådant samarbejde indeholder. At arbejde og tænke strategisk er langt fra det samme som at holde kortene tæt ind til kroppen.
- Videre er det oplagt, at museerne tager initiativ til samarbejder med kommunikationsbranchen, der har lige så stor interesse i at få indblik i og adgang til det museale felt, som museerne har i at opnå kompetencer og faglig know-how fra kommunikationsverdenen.

9. Bilag

9.1 Bilag 1: Oversigt over museer

Museum	Adresse	Postnr.	By	Hjemmeside	Mail
Amagermuseet	Hovedgaden 4 og 12	2791	Dragør	www.amagermuseet.dk	postmaster@amagermuseet.dk
Antikmuseet	Victor Albecks Vej, bygn. 1414	8000	Århus C	www.antikmuseet.dk	klavn@hum.au.dk
Arbejdermuseet & Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv	Rømersgade 22	1362	København	www.arbejdermuseet.dk	am@arbejdermuseet.dk
Arken Museum for Moderne Kunst	Skovvej 100	2635	Ishøj	www.arken.dk	reception@arken.dk
ARoS Aarhus Kunstmuseum	Aros Allé 2	8000	Århus C	www.aros.dk	info@aros.dk
Bakkehus Museet	Rahbeks Allé 23	1801	Frederiksberg C	www.bakkemuseet.dk	info@bakkehusmuseet.dk
Ballerup museum	Pederstrupvej 51	2750	Ballerup	www.ballerupmuseum.dk	ballerupmuseum@balk.dk
Bangsbo Museum & Arkiv	Dronning Margrethesvej 1-6	9900	Frederikshavn	www.bangsbo.com	bangsbo@bangsbo-museum.dk
Blicheregnens Museum	Blichersvej 30, Thorning	8620	Kjellerup	www.blicheregnensmuseum.dk	bem@kjellerup.dk
Blindehistorisk museum	Rymarksvej 1	2900	Hellerup	www.ibos.dk	ibos@ibos.dk
Bornholms Kunstmuseum	Hellgdommen, Rø	3760	Gudhjem	www.bornholms-kunstmuseum.dk	post@bornholms-kunstmuseum.dk
Bornholms Museum	Sct. Mortensgade 29	3700	Rønne	www.bornholmstmuseum.dk	bm@bornholmstmuseum.dk
Botanisk Have	Øster Farimagsgade 2B	1353	København K	www.botanik.smn.dk	bothave@bot.ku.dk
Bov Museum Oldemorstof	Bovvej 2	6330	Padborg	www.bovmuseum.dk	bovmuseum@nypost.dk
Brande Museum	Centerparken 2	7330	Brande	www.brandemuseum.dk	
Brønshøj Museum	Brønshøj Torv, Brønshøjvej 1	2700	Brønshøj	www.brønshøjmuseum.dk	mbagge@kff.kk.dk
Christianshåb Lokalmuseum	Qasigianguit Katersugaasiviat, Post Boks 130	3951	Qasigianguit		
Danevirke Museum	Ochseuweg 5	24867	Dannewerk	www.sydslesvigskforening.de	danevirke@syfo.dk
Danmarks Fotomuseum	Museumsgade 28	7400	Herning	www.fotomuseum.dk	mail@fotomuseum.dk
Danmarks Industrimuseum	Gasvej 17	8700	Horsens	www.industrimuseet.dk	
Danmarks Keramikmuseum	Kongebrovej 42	5500	Middelfart	www.grimmerhus.dk	museet@grimmerhus.dk
Danmarks Mediemuseum	Brandts Torv 1	5000	Odense C	www.mediemuseum.dk	info@mediemuseum.dk
Danmarks Skolemuseum	Rådhusstræde 6	1466	KBH K	www.skolemuseum.dk	
Danmarks Tekniske Museum	Fabriksvej 25	3000	Helsingør	www.tekniskmuseum.dk	info@tekniskmuseum.dk
Danmarks Vej og Bromuseum	Oldvejen 25	4300	Holbæk		hes@vejogbro.dk
Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum	Folehavevej 15-17	2970	Hørsholm	www.jagtskov.dk	museum@jagtskov.dk
Dansk Jødisk Museum	Proviantpassagen 6	1218	København K	www.jewmus.dk	info@jewmus.dk
Dansk Sygeplejehist. Museum	Fjordvej 152, Strandhuse	6000	Kolding	www.dshm.dk	museum@dshm.dk
Dauids Samling	Kronprinsessegade 30	1306	København K	www.davidssamling.dk	museum@davidmus.dk
Den Antikvariske Samling	Overdammen 12	6760	Ribe	www.ribesvikinger.dk	asr@asr-ribe.dk
Den Fynske Landsby	Sejerskovvej 20	5260	Odense S	www.museum.odense.dk	museum@odense.dk

Den Gamle By, Danmarks Købstadmuseum	Viborgvej 2	8000	Århus C	www.dengamleby.dk	dengamleby@dengamleby.dk
Den Hirschsprungske Samling	Stockholmsgade 20	2100	København Ø	www.hirschsprung.dk	dhs@hirschsprung.dk
Det Danske Kunstindustrimuseum	Bredgade 68	1260	København K	www.kunstindustrimuseet.dk	info@kunstindustrimuseet.dk
Det Nationale Fotomuseum & Danmarks Bogmuseum	Søren Kierkegaards Plads 1	1219	København K	www.kb.dk	kb@kb.dk
Det Nationalhistoriske Museum	Frederiksborg Slot	3400	Hillerød	www.frederiksborgmuseet.dk	frederiksborgmuseet@frederiksborgmuseet.dk
Djurslands Museum/Dansk Fiskerimuseum	Søndergade 1	8500	Grenaa	www.djurslandsmuseum.dk	djm@djurslandsmuseum.dk
Dragør Museum	Havnepladsen 2 til 4	2791	Dragør	www.dragoermuseum.dk	info@dragoermuseum.dk
Ebeltoft Museum	Juulsbakke 1	8400	Ebeltoft	www.ebeltoftmuseum.dk	jv.ebeltoftmuseum@mail.dk
Elmuseet	Bjerringbrovej 44	8850	Bjerringbro	www.elmuseet.dk	
Esbjerg Kunstmuseum	Havnegade 20	6700	Esbjerg	www.eskum.dk	
Esbjerg Museum	Torvegade 45	6700	Esbjerg	www.esbjergmuseum.dk	
Fanø Kunstmuseum	Nord Land 5, Sønderho	6720	Fanø	www.fanoekunstmuseum.dk	post@fanoekunstmuseum.dk
Ferskvandsmuseet	Købmandsgården 1	8680	Ry	www.ferskvandsmuseet.dk	fmr@ferskvandsmuseet.dk
Fiskeri- og Søfartsmuseet/Saltvandsakvariet Esbjerg	Tarphagevej 2	6710	Esbjerg V	www.fimus.dk	fimus@fimus.dk
Fjordmuseet	Bygaden 28	4040	Jyllinge	www.fjordmuseet.dk	fjordmuseet@fjordmuseet.dk
Folkemuseet	Frederiksgade 11	3400	Hillerød	www.folkemuseet.dk	
Forsvarsmuseet på Bornholm	Arsenalvej 8	3700	Rønne		fpb@post9.tele.dk
Frederikshavn Kunstmuseum og Exlibrissamling	Parallelvej 14	9900	Frederikshavn	www.frederikshavnsmuseum.dk	kunstmuseum@frederikshavn.dk
Frøslevlejrens Museum	Lejrvej 83	6330	Padborg	www.froeslevlejrensmuseum.dk	
Fuglsang Kunstmuseum	Nystedvej 71	4891	Toreby L.	www.fuglsangsmuseum.dk	post@fuglsangsmuseum.dk
Fur Museum	Nederby 28	7884	Fur	www.fur-museum.dk	stenstrop@hotmail.com
Furesø Museer	Skovgårds Allé 37	3500	Værløse	www.furesoemuseer.dk	museerne@furesoe.dk
Fængselshistorisk Museum	Fussingsvej 8	8700	Horsens		stfhorsens@mail.tele.dk
Faaborg Kulturhistoriske Museer	Holkegade 3	5600	Faaborg	www.fkm.nu	info@fkm.nu
Faaborg Museum	Grønnegade 75	5600	Faaborg	www.faaborgmuseum.dk	info@faaborgmuseum.dk
Gammel Estrup	Randersvej 2	8963	Auning	www.gammelestrup.dk	ba@gammelestrup.dk
Gasmuseet	Gasværksvej 2	9500	Hobro	www.gasmuseet.dk	gasgas2@image.dk
Geologisk Museum	Øster Voldgade 5	1350	København K	www.geologiskmuseum.dk	ninat@savik.geomus.ku.dk
Give-Egnens Museum	Donneruplundvej 2	7323	Give	www.gem.dk	gem@gem.dk
Glasmuseet, Ebeltoft	Strandvejen 13	8400	Ebeltoft	www.glasmuseet.dk	
Glud Museum	Museumsvej 44, Glud	8700	Horsens	www.gludmuseum.dk	post@gludmuseum.dk
Greve Museum	Bækgårdsvej 9	2670	Greve	www.grevemuseum.dk	adm@grevemuseum.dk
Grindsted Vorbasse Museum	Borgergade 25	7200	Grindsted	www.grindstedvorbasse-museum.dk	museum@billund.dk
Grønlands Nationalmuseum & Arkiv	Postboks 145	3900	Nuuk	www.natmus.gl	grnatmus@greenet.gl
Guldborgsund museum	Færgestræde	4800	Nykøbing F	www.aabne-samlinger.dk	post@guldsmus.dk
Handels- og Søfartsmuseet	Kronborg 1	3000	Helsingør	www.maritime-museum.dk	info@maritime-museum.dk
Haslev Museum	Frederiksgade 6	4690	Haslev		joan@faxekommune.dk
Heerup Museum	Kirkesvinget 1	2610	Rødovre	www.heerupmuseum.dk	heerupmuseum@rk.dk

Helsingør Kommunes Museer	Karmeliterhuset, Hestemøllestræde 1	3000	Helsingør	www.helsingør.dk/museum	museerne@helsingor.dk
Herning Kunstmuseum	Birk Centerpark 3, Birk	7400	Herning	www.herning kunstmuseum.dk	mail@herning kunstmuseum.dk
Herning Museum	Museumsgade 32	7400	Herning	www.herningmuseum.dk	herningmuseum@herningmuseum.dk
Herregården Hessel	Hesselvej 40, Hvalpsund	9640	Farsø	www.herregaarden hessel.dk	-
Historisk-Arkæologisk Forsøgscenter	Slangealleen 2	4320	Løjre	www.lejre-center.dk	lejre@lejre-center.dk
Hjemmeværnsmuseet	Oksevej 22	6330	Padborg	www.hjemmevaernsmuseet.dk	
Hjerl Hedes Frilandsmuseum	Hjerl Hedevej 14	7830	Vinderup	www.hjerlhede.dk	frilandsmuseum@hjerlhede.dk
Holbo Herreds Kulturhist. Cen.	Gilleje Museum, Vesterbrogade 56	3250	Gilleleje	www.holbo.dk	Museum@holbo.dk
Holbæk Museum	Klosterstræde 18	4300	Holbæk	www.holbmus.dk	sekretariat@holbmus.dk
Holstebro Kunstmuseum	Museumsvej 2	7500	Holstebro	www.holstebro kunstmuseum.dk	info@holstebro kunstmuseum.dk
Holstebro Museum	Museumsvej 2	7500	Holstebro	www.holstebromuseum.dk	holstebro@museum.dk
Horsens Historiske Museum	Sundvej 1A	8700	Horsens	www.horsensmuseum.dk	horsensmuseum@horsens.dk
Horsens Kunstmuseum	Carolinelundsvej 2	8700	Horsens	www.horsens kunstmuseum.dk	musch@horsens.dk
Hørsholm Egns Museum	Sdr. Jagtvej 2	2970	Hørsholm	www.hoersholm museum.dk	post@hoersholm museum.dk
Industrimuseet Frederiks Værk	Jernbanegade 4	3300	Frederiks værk	www.indmus.dk	far@indmus.dk
Institutionen Jærdfing	Brekutun 1	FO-188	Hoyvik		lm@jærdfing.fo
J.F. Willumsens Museum	Jenriksvej 4	3600	Frederikssund	www.jfwillumsens museum.dk	jfwmus@frederikssund-kom.dk
Johannes Larsen Museet	Møllebakken 14	5300	Kerteminde	www.kert-mus.dk	
Kalundborg Museum	Adelgade 23	4400	Kalundborg	www.kalundborg museum.dk	kalundborgmuseum@kalmus.dk
Karen Blixen Museet	Rungsted Strandvej 111	2960	Rungsted Kyst	www.karen-blixen.dk	karen-blixen@dinesen.dk
Karlebo Museum	Avderødvej 19	2980	Kokkedal		deneergaard@privat.dk
Kastrupgård-Samlingen	Kastrupvej 399	2770	Kastrup	www.kastrupgaard samlingen.dk	
Kerteminde Egnens Museer og Johannes Larsen Museet	Strandgade 7	5300	Kerteminde	www.kert-mus.dk	kert_mus@post4.tele.dk
Kong Fr. VII og Grevi. Danners Mindestuer	Slotsgården 20	3630	Jægerspris	www.kongfrederik.dk	kf@kongfrederik.dk
Korsør By- og Overfartsmuseum	Søbatteriet 7	4220	Korsør	www.byoverfarts museet.dk	overfartsmuseet@mail.dk
Kroppedal, Museum for Astronomi-Nyere tid-Arkæologi	Kroppedals Allé 3	2630	Taastrup	www.kroppedal.dk	kontakt@kroppedal.dk
Kulturhistorisk Museum Randers	Stemannsgade 2	8900	Randers	www.khm.dk	jsj@khm.dk
Kunstmuseet Køge Skitisesamling	Nørregade 29	4600	Køge	www.skitiesamlingen.dk	info@skitiesamlingen.dk
Kvindemuseet	Domkirkepladsen 5	8000	Århus C	www.kvindemuseet.dk	info@womensmuseum.dk
Københavns Bymuseum	Vesterbrogade 59	1620	København V	www.bymuseum.dk	sekr@bymuseum.dk
Køge Museum	Nørregade 4	4600	Køge	www.koegemuseum.dk	kommus@worldonline.dk
Langelands Museum	Jens Winthersvej 12	5900	Rudkøbing	www.langelands museum.dk	langelandsmuseum@langelandkommune.dk
Lemvig Museum og Jens Søndergaard Museet	Vestergade 44	7620	Lemvig	www.lemvigmuseum.dk	lemvigmuseum@post. tele.dk
Limfjordsmuseet	Kanalvejen 40	9670	Løgstør	www.limfjordsmuseet.dk	limfjordsmuseet@mail.dk
Lolland-Falsters Stiftsmuseum	Museumsgade 1	4930	Maribo	www.maribomuseum.dk	maribo@museum.dk
Louisiana	Gl. Strandvej 13	3050	Humblebæk	www.louisiana.dk	curator@louisiana.dk
Læsø Museum	Gammel Østerbyvej 35	9940	Læsø	www.laesoe-museum.dk	Laesoe-museum @laesoe.dk

Marstal Søfartsmuseum	Prinsensgade 1	5960	Marstal	www.marmus.dk	info@marstal-maritime-museum.dk
Medicinsk Museion	Fredericiagade 18	1310	København K	www.museion.ku.dk	service@mm.ku.dk
Middelfart Museum	Historiens Hus, Algade 8	5500	Middelfart	www.middelfart-museum.dk	info@middelfart-museum.dk
Moesgård Museum	Moesgård Allé 20	8270	Højbjerg	www.moesmus.dk	moesgaard@hum.au.dk
Morslands Historiske Museum	Dueholmgade 7, Dueholm Kloster	7900	Nykøbing M	www.dueholmkloster.dk	dueholm@museum.dk
Museerne i Fredericia	Jernbanegade 10	7000	Fredericia	www.musark.dk	Musj@fredericiakom.dk
Museerne.dk Vordingborg	Slotsruinen 1	4760	Vordingborg	www.museerne.dk	museerne@museerne.dk
Museet for Fotokunst	Brandts Torv 1	5000	Odense C	www.brandts.dk	mff@brandts.dk
Museet for Religiøs Kunst	Strandvejen 13	7620	Lemvig	www.mfrk.dk	kunstmus@get2net.dk
Museet for Samtidskunst	Stændertorvet 3D	4000	Roskilde	www.samtidskunst.dk	info@samtidskunst.dk
Museet for Thy og Vester Hanherred	Jernbanegade 4	7700	Thisted	www.thistedmuseum.dk	thistedmuseum@mail.tele.dk
Museet Færggården	Færgelundsvej 1	3630	Jægerspris	www.museet.frederikssund.dk	museet@frederikssund.dk
Museet Holmen, Løgumkloster	Østergade 13	6240	Løgumkloster		museet_holmen@mail.tele.dk
Museet på Koldinghus	Markdanersgade 11, Postboks 91	6000	Kolding	www.koldinghus.dk	museum@koldinghus.dk
Museet på Sønderkov	Sønderkovgårdsvej 2	6650	Brørup	www.soenderskov.dk	post@sonderskov.dk
Museet, Psykiatrisk Hospital i Århus	Skovagervej 2	8240	Risskov	www.museum-psyk.dk	mail@museum-psyk.dk
Muserne på Vestfyn	Kindhestegade 1	5610	Assens	www.museumfyn.vestfyn.dk	post@museerne-vestfyn.dk
Museum Sønderjylland	Åstrupvej 48 A	6100	Haderslev	www.museum-sonderjylland.dk	Sekretariat@museum-sonderjylland.dk
Møns Museum, Empiregården	Storegade 75	4780	Stegø	www.moensmuseum.dk	moens.museum@stegenet.dk
Nationalmuseet	Frederiksholm Kanal 12	1220	København K	www.natmus.dk	direktoeren@natmus.dk
Naturama	Dronningemaen 30	5700	Svendborg	www.naturama.dk	post@naturama.dk
Naturhistorisk Museum	Wilhelm Meyers Allé 210, Universitetsparken	8000	Århus C	www.naturhistoriskmuseum.dk	nm@nathist.dk
Nivaagaards Malerisamling	Gammel Strandvej 2	2990	Nivå	www.nivaagaard.dk	museum@nivaagaard.dk
Nordfyns Museum	Vestergade 16	5400	Bogense	www.nordfynsmuseum.dk	nordmus@post.tele.dk
Nordjyllands Historiske Museum	Algade 48	9000	Aalborg	www.nordjyllandshistoriskmuseum.dk	lcn-kultur@aalborg.dk
Nordjyllands Kunstmuseum	Kong Christians Allé 50	9000	Aalborg	www.nordjyllandskunstmuseum.dk	nordjyllandskunstmuseum@aalborg.dk
Nordsø Museet	Willemoesvej Postboks 125	9850	Hirtshals	www.nordsoemuseet.dk	onfo@norsoemuseet.dk
Novo Nordisk History- and Art Collection	Novo Alle, bygning 9P s09	2880	Bagsværd		s1sv@novonordisk.com
Ny Carlsberg Glyptotek	Dantes Plads 7	1556	København V	www.glyptoteket.dk	info@glyptoteket.dk
Nyborg Museer	Slotsgade 34	5800	Nyborg	www.museer-nyborg.dk	museer@nyborg.dk
Næstved Museum	Ringstedgade 4	4700	Næstved	www.naestvedmuseum.dk	naestved@museum.dk
Odder Museum	Rosensgade 84	8300	Odder	www.oddermuseum.dk	info@oddermuseum.dk
Odense Bys Museer	Overgade 48	5000	Odense C	www.museum.odense.dk	museum@odense.dk
Odsherreds Kulturhistoriske Museum	Annebjerg Stræde 1	4500	Nykøbing Sj	www.odsherredsmuseum.dk	okm@annebjerggaard.museum
Odsherreds Kunstmuseum	Rødhøj 11	4550	Asnæs	www.odsherredskunstmuseum.dk	ohk@odsherredskunstmuseum.dk
Oluf Høst Museet	Lækkegade 35	3760	Gudhjem	www.ohmus.dk	oh@ohmus.dk
Ordrupgaard	Vilvordevej 110	2920	Charlotten-Lund	www.ordrupgaard.dk	ordrupgaard@ordrupgaard.dk
Post ogTele Museum	Købmagergade 37	1012	KBH K	www.telefonmuseet.dk	
Randbøldal og	Dalekildevej 1	7183	Randbøldal	www.randboldal-	

Randbøldal-Museet				museet.dk	
Randers Kunstmuseum	Stemannsgade 2	8900	Randers	www.randers-kunstmuseum.dk	kunst1@post2.tele.dk
Reventlow-Museet Pederstrup	Pederstrupvej 124	4913	Horslunde	www.reventlow-museet.dk	reventlow@museum.dk
Revmuseet	Allégade 5	2000	Frederiksberg	www.revmuseet.dk	post@revmuseet.dk
Ribe Kunstmuseum	Sct. Nicolaj Gade 10	6760	Ribe	www.ribe-kunstmuseum.dk	info@ribe-kunstmuseum.dk
Ringe Museum	Kirkepladsen 6	5750	Ringe	www.ringemuseum.dk	rmr@ringemuseum.dk
Ringsted Museum, Historiens Hus	Køgevej 41	4100	Ringsted	www.historienshus.ringsted.dk	ringstedmuseum@ringsted.dk
Rosenborg Slot - De Danske Kongers Kronologiske samling	Øster Voldgade 4A	1350	København K	www.rosenborg-slot.dk	museum@dkks.dk
Roskilde Museum	Sankt Ols Gade 15	4000	Roskilde	www.roskildemuseum.dk	roskildemuseum@roskilde.dk
Rudersdal Museum	Mothsgården	2840	Holte	www.rudersdal.dk	museum@rudersdal.dk
Rudolph Tegnernes Museum	C/O Kirsten Bjerregaard, Vildrosevej 7, Mørdrup	3060	Espergærde	www.rudolphtegner.dk	kirstenbjerregaard@stofanet.dk
Silkeborg Kunstmuseum	Gudenåvej 7, Postboks 940	8600	Silkeborg	www.silkeborg-kunstmuseum.dk	silkeborg.kunstmuseum@get2net.dk
Silkeborg Museum	Hovedgårdsvej 7	8600	Silkeborg	www.silkeborgmuseum.dk	info@silkeborgmuseum.dk
Skagen By- og Egnsmuseum	P.K. Nielsens Vej 8	9990	Skagen	www.skagen-bymus.dk	info@skagen-bymus.dk
Skagens Museum	Brøndumsvej 4, Postboks 171	9990	Skagen	www.skagensmuseum.dk	museum@skagensmuseum.dk
Skanderborg Museum	Adelgade 5	8660	Skanderborg	www.skanderborg-museum.dk	museum@skanderborg-museum.dk
Skive Kunstmuseum	Havnevej 14	7800	Skive	www.skivekunstmuseum.dk	RV@skivekunstmuseum.dk
Skive Museum	Havnevej 14	7800	Skive	www.skivemuseum.dk	skivemuseum@skive-museum.dk
Skjern-Egvad Museum	Bundsbackvej 25	6900	Skjern	www.skjern-egvad-museum.dk	museum@skjern-egvad-museum.dk
Skovgaard Museet	Domkirkestræde 2-4	8800	Viborg	www.skovgaardmuseet.dk	post@skovgaardmuseet.dk
Spejdmuseet	Arsenalvej 10	1436	København K	www.spejdmuseet.dk	
Spøttrup Borgmuseum	Borgen 6A	7860	Spøttrup	www.spottrup.dk/borgen	
Statens Museum for Kunst	Sølvgade 48	1307	København K	www.smk.dk	smk@smk.dk
Statens Naturhistoriske Museum	Østervoldgade 5-7	1350	København K	www.snm.ku.dk	snm@snm.ku.dk
Steno Museet	C.F. Møllers Allé 100, Universitetsparken	8000	Århus C	www.stenomuseet.dk	stenomus@au.dk
Storm P. Museet	Frederiksberg Runddel	2000	Frederiksberg	www.stormp-museet.dk	post@stormp-museet
Struer Museum	Søndergade 23	7600	Struer	www.struermuseum.dk	mail@struermuseum.dk
Svendborg Museum	Grubbemøllevej 13	5700	Svendborg	www.svendborg-kunstmuseum.dk	info@svendborg-museum.dk
Sydhimmerlands Museum	Vestergade 23	9500	Hobro	www.sydhimmerlands-museum.dk	museum@sydhimmerlandsmuseum.dk
Sydvestsjællands Museum	Storgade 17	4180	Sorø	www.vestmuseum.dk	kontor@vestmuseum.dk
Sæby Museum & Arkiv	Algade 1	9300	Sæby	www.saeby-museum.dk	info@saeby-museum.dk
Teatermuseet i Hoffteatret	Christiansborg Ridebane 18	1218	København K	www.teatermuseet.dk	teatermuseet@teatermuseet.dk
Thorvaldsens Museum	Bertel Thorvaldsens Plads 2	1213	København K	www.thorvaldsens-museum.dk	thm@thorvaldsens-museum.dk
Told & Skat Museet	Langelinie Allé 21	2100	København Ø	www.toldskatmuseum.dk	museum@skat.dk
Trapholt	Æblehaven 23	6000	Kolding	www.trapholt.dk	kunstmuseum@trapholt.dk
Try Museum	Højskolevej 1	9330	Dronninglund		try-museum@post.tele.dk
Tøjhusmuseet	Frederiksholms Kanal 29	1220	København	www.thm.dk	thm@thm.dk
Tåsinge Skipperhjem og	Kirkebakken 1, Bregninge	5700	Svendborg	www.taasingemuseum.dk	jpmunch@mail.tele.dk

Folkemindesamling					
Varde Museum	Lundvej 4	6800	Varde	www.vardemuseum.dk	vam@vardemuseum.dk
Vejen Kunstmuseum	Østergade 4	6600	Vejen	www.vejen kunstmuseum.dk	museum@vejen.kommune.dk
Vejle Kunstmuseum	Flegborg 16	7100	Vejle	www.vejle kunstmuseum.dk	vkm@vejle.dk
Vejleegnens Museer	Flegborg 13, 1. tv.	7100	Vejle	www.vejleegnens museer.dk	vkh@vejle.dk
Vendsyssel Historiske Museum	Museumsgade 3	9800	Hjørring	www.vhm.dk	vhm@vhm.dk
Vendsyssel Kunstmuseum	P Nørkjærs Plads 15	9800	Hjørring	www.vhm.dk	info@vkm.dk
Vesthimmerlands Museum	Søndergade 44	9600	Aars	www.museumscenter aars.dk	mail@museums centeraars.dk
Vestsjællands Kunstmuseum	Storgade 9	4180	Sorø	www.vestkunst.dk	museum@vestkunst.dk
Veterinærhistorisk Museum	Bülowsvej 17	1870	Frederiksberg C	www.iph.life.ku.dk	
Viborg Stiftsmuseum	Hjultorvet 4	8800	Viborg	www.viborgstiftsmuseum.dk	vibmus@viborg.dk
Vikingeborgen Trelleborg	Trelleborg Allé 4,	4200	Slagelse	www.aabne-samlinger.dk	trelleborg@vestmuseum.dk
Vikingskibsmuseet	Vindeboder 12	4000	Roskilde	www.vikingskibsmuseet.dk	museum@vikingskibs museet.dk
Zoologisk Museum	Universitetsparken 15	2100	København Ø	www.zoologiskmuseum.dk	henghoff@zmuc.ku.dk
Ærø museum	Nørregade 2	5970	Ærøskøbing	www.arremus.dk	info@arremus.dk
Økomuseum Samsø	Museumsvej 10, Tranebjerg	8305	Samsø	www.ecomuseum-samsø.dk	info@ecomuseum-samsø.dk
Ølgod Museum	Vestergade 5-7	6870	Ølgod	www.oelgodmuseum.dk	
Øregaard Museum I/S	Ørehøj Allé 2	2900	Hellerup	www.oeregaardmuseum.dk	oeregaardmuseum@ mail.dk
Østsjælland Museum	Højerup Bygade 38, Højerup	4660	Store Heddinge	www.aabne- samlinger.dk/oestsjaellands	museum@oesm.dk
Århus Bymuseum	Carl Blochs Gade 28	8000	Århus C	www.bymuseet.dk	bymuseet@bymuseet.dk
AQUA Ferskvandscenteret	Vejlsøvej 55	8600	Silkeborg	www.ferskvandscentret.dk	fk@fvc.dk
Danfoss Universe	Mads Patent vej1	6430	Nordborg	www.danfossuniverse.com	info@danfossuniverse.com
Bornholms middelaldercenter	Stangevej 1, Østerlars	3760	Gudhjem	www.bornholms middelaldercenter.dk	niller@bornholms middelaldercenter.dk
Danmarks Akvarium	Kavalergården 1	2920	Charlotten- lund	www.danmarksakvarium.dk	horsted@akvarium.dk
Experimentarium	Tuborg Havnevej 7	2900	Hellerup	www.experimentarium.dk	asgerh@ experimentarium.dk
Fjord og Bælt	Margrethesplads 1	5300	Kerteminde	www.fjordmuseet.dk	kathrine@fjord-baelt.dk
Fregatten Jylland	Fregatøen	8400	Ebeltoft	www.fregatten-jylland.dk	info@fregatten-jylland.dk
FYRTØJET	Hans Jensens Stræde 21	5000	Odense	www.fyrtoejt.dk	info@fyrtoejt.com
Kattegatcenteret	Færgevej 4	8500	Grenå	www.kattegatcentret.dk	jlm@kattegatcentret.dk
Københavns Zoologiske Have	Roskildevej 32	2000	Frederiksberg	www.zoo.dk	zoo@zoo.dk
Løveparken Givskud	Løveparkvej 3	7323	Give	www.givskudzoo.dk	ro@givskudzoo.dk
Middelaldercenteret	Ved Hamborgskoven 2-4	4800	Nykøbing F	www.middelaldercentret.dk	peter@middelalder centret.dk
Odense Zoo	Sdr. Boulevard 306	5000	Odense	www.odensezoo.dk	hla@odensezoo.dk
Randers Regnskov	Tørverbryggen 11	8900	Randers	www.regnskoven.dk	dir@regnskoven.dk
Skandinavisk Dyrepark	Nødagervej 67b	8560	Kolind	www.skandinavisk dyrepark.dk	frankvigh@ulve.dk
Tycho Brahe Planetarium	Gl. Kongevej 10	1619	KBH V	www.tycho.dk	tycho@tycho.dk
Vadehavscenteret	Okholmvej 5	6760	Ribe	www.vadehavscentret.dk	info@vadehavscentret.dk
Ålborg Zoo	Mølleparkvej63	9000	Ålborg	www.aalborg-zoo.dk	info@aalborgzoo.dk

9.2 Bilag 2: Invitationsmail til undersøgelsen

Til museets ledelse

Center for Museologi og Center for Virksomhedskommunikation, ved Aarhus Universitet, undersøger i øjeblikket de danske museers brug af strategisk kommunikation.

Vi har derfor brug for din viden om og erfaring med, hvordan dit museum kommunikerer med medarbejdere, brugere og øvrige interessentgrupper.

Derfor håber vi, at du vil bruge **15-20 minutter** på at besvare medfølgende **spørgeskema**.

Spørgeskemaet udsendes til samtlige danske museer. Resultaterne udkommer senere på året i en rapport, som sendes til alle museer, der har besvaret skemaet.

Hvad får dit museum ud af at deltage i undersøgelsen?

- Viden om kommunikationstiltag på andre danske museer.
- Indblik i hvordan danske museer arbejder med strategisk kommunikation.
- Anbefalinger af strategier og værktøjer til dit museums arbejde med strategisk kommunikation til styrkelse af museets omdømme, image og profil lokalt og nationalt.

For en god ordens skyld vil vi understrege, at dit museum optræder anonymt og at undersøgelsen er absolut neutral og uvildig.

Vi ser gerne, at skemaet udfyldes af museets leder, alternativt af lederen af en eventuel kommunikationsafdeling.

For at gå direkte til spørgeskemaet [klik her ...](#)

Bemærk, hvis linket til spørgeskemaet ikke fungerer, så kopier venligst følgende adresse til din web browser:
[SURVEY URL]

Ved at [klikke her](#) kan du finde mere information om projektet og forskerne. Har du uddybende spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte os.

På forhånd tak for din tid og ekspertise.

Projektforsker Anna Karina Kjeldsen,
Center for Museologi, Aarhus Universitet,
mmuakk@hum.au.dk / tlf 89421864

Projektforsker Marie Bysted-Sandberg,
Center for Virksomhedskommunikation,
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet,
marb@asb.dk / tlf 30234442

9.3 Bilag 3: Remindermail med gentagelse af invitation til undersøgelsen

Til museets ledelse

Vi kan se, at du endnu ikke har nået at besvare det spørgeskema, vi sendte til dig onsdag d. 16. januar.

Det er vi kede af, da vi meget gerne vil have dit museum med i vores undersøgelse.

Derfor håber vi, at du vil bruge **15-20 minutter** af din tid på at besvare medfølgende **spørgeskema**.

For at gå direkte til spørgeskemaet [klik her ...](#)

Hvad får dit museum ud af at deltage i undersøgelsen?

- Viden om kommunikationstiltag på andre danske museer.
- Indblik i hvordan danske museer arbejder med strategisk kommunikation.
- Anbefalinger af strategier og værktøjer til dit museums arbejde med strategisk kommunikation til styrkelse af museets omdømme, image og profil lokalt og nationalt.

[Klik her](#) for mere information om projektet og forskerne.

Bemærk, hvis linket til spørgeskemaet ikke fungerer, så kopier venligst følgende adresse til din web browser:
[SURVEY URL]

Har du uddybende spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte os.

På forhånd tak for din tid og ekspertise.

Projektforsker Anna Karina Kjeldsen,
Center for Museologi, Aarhus Universitet,
mmuakk@hum.au.dk / tlf 89421864

Projektforsker Marie Bysted-Sandberg,
Center for Virksomhedskommunikation,
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet,
marb@asb.dk / tlf 30234442

9.4 Bilag 4: Spørgeskema

Personlige oplysninger

Hvad er din funktion eller dit ansvarsområde i museet?

- Leder
- Kommunikationsansvarlig, direktion
- Kommunikationsmedarbejder
- Inspektør
- Andet

Uddannelsesmæssig baggrund

- Kunsthistoriker
- Historiker
- Arkæolog
- Etnograf
- Antropolog
- Andet

Har du uddannet dig yderligere inden for følgende områder?
Sæt gerne flere kryds

- Ledelse
- Kommunikation
- Marketing
- Journalistik

Museets data

Museets lovmæssige status

- Statsligt
- Statsanerkendt
- Andre

Museets kategori

- Kunstmuseum
- Kulturhistorisk museum
- Naturhistorisk museum
- Andet

Museets størrelse

- 0 - 3 fuldtids ansatte
- 4 - 9 fuldtidsansatte
- 11 - 20 fuldtidsansatte
- 21 < fuldtidsansatte

Er dit museum fusioneret inden for de seneste 10 år?

- Ja *Hvis ja: : hvilken større enhed indgår museet i?*
- Nej

Hvor mange besøgende havde dit museum i 2006?

De følgende spørgsmål handler om dit syn på dit museums samfundsmæssige placering, arbejdsopgaver og organisering.

1. Hvor enig er du i de følgende udsagn om dit museums overordnede opgaver?	Meget uenig	-	-	-	Meget enig	Ved ikke
<i>Mit museum skal...</i>						
Forvalte museumsloven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevare vores fælles kulturarv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formidle vores fælles kulturarv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afspejle samfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Påvirke samfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være en kilde til viden og dannelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skabe oplevelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skabe frirum til refleksion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skabe rammer for socialt samvær	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understøtte det kreative vækstlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profilere Danmark internationalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andet:

2. I hvor høj grad betragter du de nedenstående som værende dit museums primære interesserter?	I meget ringe grad	-	-	-	I meget høj grad	Ved ikke
Undervisningsinstitutioner (skoler, gymnasier og lign.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brugere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samlere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunstnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskningsinstitutioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det private erhvervsliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesseorganisationer, som ODM og ODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medier / presse, f.eks. tv, radio, internet og aviser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbejdere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige myndigheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politikere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre museer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 B. <i>Mit museum konkurrerer med... om...</i>	Ressourcer	Omtale	Samarbejdspartnere	Brugere	Medarbejdere	Faglige og forskningsmæssige landvindinger	Andet
Andre museer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre kulturinstitutioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre fritidsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Hvor enig er du i de følgende udsagn om dit museums forhold til andre museer?

<i>Andre museer er...</i>	Meget uenig	-	-	-	Meget enig	Ved ikke
Vore kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vore konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vore samarbejdspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vore allierede i kampen for bedre vilkår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vore interessenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationer i et stort netværk af museer og kulturorganisationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilder til inspiration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke noget vi forholder os særligt til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De følgende spørgsmål behandler dit museums forståelse af og arbejde med kommunikation. Med begrebet kommunikation menes samtlige af museets aktiviteter (skriftlige, mundtlige, artefakter og handlinger) som er rettet mod en modtager.

5. Hvor vigtige er nedenstående betingelser for dit museums arbejde med kommunikation?	Ikke vigtigt	-	-	-	Meget vigtigt	Ved ikke
Økonomiske ressourcer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museumsfaglige kompetencer (f.eks. kunsthistorisk, naturhistorisk, kulturhistorisk eller arkæologisk faglighed)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menneskelige kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pædagogiske kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfaglige kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsesmæssige kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsføringskompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Har dit museum en kommunikationsmedarbejder eller kommunikationsafdeling?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

6. a. Hvilke arbejdsopgaver varetager kommunikationsmedarbejderen eller kommunikationsafdelingen i dit museum?	Slet ikke / aldrig	-	-	-	I høj grad / altid
Udarbejder museets overordnede kommunikationsstrategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udarbejder formidlingsmateriale, herunder kataloger, pjecer og omvisningsguider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Står for pressekontakt, herunder udformning af artikler, pressemeddelelser og pressemøder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varetager museets kommunikation med medarbejderne, herunder HR-kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørger for, at museets kommunikationsaktiviteter stemmer overens med museets kommunikationsstrategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rådgiver om kommunikationsopgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. b Hvilke personer varetager så kommunikationen i dit museum?	Slet ikke	-	-	-	I høj grad	Ved ikke
Formidling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omvisere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse- og marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volontører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestyrelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frontpersonale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekstern ekspertise i form af konsulentbureauer, reklamefolk eller kommunikationsuddannede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Har dit museum en mission?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

9. Har dit museum en vision?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

10. Har dit museum et værdigrundlag?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

10. a Kommunerer dit museum visionen, missionen eller værdigrundlaget?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

10. b. I hvilke sammenhænge kommunikerer I missionen, visionen eller værdigrundlaget?	Slet ikke	-	-	-	I høj grad	Ved ikke
Når vi skaber og afvikler udstillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi skaber formidlingsmateriale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi skaber og udfører markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for pressen, f.eks. ved interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for politiske interessenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for samarbejdspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for sponsorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for vores medarbejdere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over for andre museer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre sammenhænge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. I hvor høj grad har følgende personer været involveret i udarbejdelsen af dit museums mission, vision eller værdigrundlag?	Slet ikke	-	-	-	I høj grad	Ved ikke
Ledelse/direktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestyrelse eller kulturudvalg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspektører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikations/marketingsansvarlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konservatorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formidlere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volontører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frontpersonale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbejdspartnere, f.eks. erhvervsvirksomheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andre:

13. Hvilke funktioner mener du, at dit museums mission, vision eller et værdigrundlag har?	I ringe grad	-	-	-	I høj grad
Et ledelsesværktøj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fungerer som det afgørende parameter i alle beslutningstagninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjælper vores medarbejdere til at forstå hvad vi vil med museet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortæller, hvem vi er og sætter ord på vores holdninger og værdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkorporeres så vidt muligt i al vores kommunikation med interessenterne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et markedsføringsredskab, som positionerer museet i forhold til andre museer og kulturtilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen konkret funktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. I hvilke situationer mener du, at dit museum arbejder med kommunikation?	I ringe grad	-	-	-	I høj grad	Ved ikke
Når vi skaber udstillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi skaber formidlingsmateriale og formidler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi møder vore brugere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi møder vore medarbejdere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi udtænker strategier for museet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi laver regnskaber, status og udformer årsrapport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi optræder i presse og andre medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi er i kontakt med sponsorer og andre bidragydere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når der opstår kriser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Hvordan passer nedenstående beskrivelser på dit museums arbejde med kommunikation?	I ringe grad	-	-	-	I høj grad	Ved ikke
Vi analyserer os selv, vores ressourcer og kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi arbejder med at få indblik i, hvordan vores interessentgrupper opfatter os	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi forsøger at forudse udfordringer og muligheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi skaber en unik position for museet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får vore medarbejdere til at kende og afspejle museets målsætning og værdigrundlag i deres daglige praksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kommunikerer så bredt, at vi kan ramme alle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi analyserer og målretter budskabet til den enkelte målgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Hvilken kategori passer dit museum bedst i?

Sæt kun et kryds

- Vi arbejder ikke strategisk med vores kommunikation
- Vi arbejder strategisk med isolerede dele af vores kommunikation (f.eks. når vi udformer ansøgninger til fonde og sponsorer) hver gang med en ny strategi
- Vi arbejder strategisk med vores kommunikation på det ledelsesmæssige plan
- Vi er strategisk kommunikerende i alt hvad vi gør og ikke gør

17. Hvilket af følgende udsagn passer bedst til dit museums selvforståelse?

Sæt kun et kryds

- Vi mener ikke, at vores museum skal arbejde strategisk med kommunikationen
- Vi oplever, at vi er tvunget til at give køb på vores faglighed og kerneopgaver til fordel for de mere markedsorienterede udfordringer
- Omstændigheder og tilgængelige ressourcer afgør hvordan vi løser vores kommunikative opgaver
- Kommunikation er for os en grundlæggende og prioriteret del af det at være et museum

18. Hvor stor en procentdel udgør markedsføring i dit museums samlede budget?

19. Har du yderligere kommentarer til undersøgelsen?

20. Må vi kontakte dig igen, med henblik på et interview?

- Ja Hvis ja, angiv venligst din mailadresse:
- Nej

21. Er du interesseret i at modtage et link til undersøgelsens endelige rapport?

- Ja Hvis ja, angiv venligst din mailadresse:
- Nej

Tak for din deltagelse.

Venlig hilsen

Projektansvarlige: Anna Karina Kjeldsen, Center for museologi AU og Marie Bysted Sandberg, Center for virksomhedskommunikation ASB

9.5 Bilag 5: Interessentspørgsmålet

			Undervisningsinstitutioner (skoler, gymnasier og lign.)				Total
			I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	I ringe grad
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	3	4	22	25	54
		% within Gruppering_strat_indeks	5,6%	7,4%	40,7%	46,3%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	1	1	13	18	33
		% within Gruppering_strat_indeks	3,0%	3,0%	39,4%	54,5%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	4	7	14	26
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	15,4%	26,9%	53,8%	100,0%
Total	Count		5	9	42	57	113
	% within Gruppering_strat_indeks		4,4%	8,0%	37,2%	50,4%	100,0%

			Samlere					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	2	17	25	5	3	52
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	32,7%	48,1%	9,6%	5,8%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	2	6	16	6	3	33
		% within Gruppering_strat_indeks	6,1%	18,2%	48,5%	18,2%	9,1%	100,0%
	Meget strategiske	Count	4	7	8	4	3	26
		% within Gruppering_strat_indeks	15,4%	26,9%	30,8%	15,4%	11,5%	100,0%
Total	Count		8	30	49	15	9	111
	% within Gruppering_strat_indeks		7,2%	27,0%	44,1%	13,5%	8,1%	100,0%

			Kunstnere					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	5	16	21	7	4	53
		% within Gruppering_strat_indeks	9,4 %	30,2 %	39,6 %	13,2 %	7,5 %	100,0 %
	<i>Middel strategiske</i>	Count	2	12	8	8	3	33
		% within Gruppering_strat_indeks	6,1 %	36,4 %	24,2 %	24,2 %	9,1 %	100,0 %
	Meget strategiske	Count	2	9	6	5	4	26
		% within Gruppering_strat_indeks	7,7 %	34,6 %	23,1 %	19,2 %	15,4 %	100,0 %
Total		Count	9	37	35	20	11	112
		% within Gruppering_strat_indeks	8,0 %	33,0 %	31,3 %	17,9 %	9,8 %	100,0 %

			Forskningsinstitutioner					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	1	4	12	19	18	54
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9 %	7,4 %	22,2 %	35,2 %	33,3 %	100,0 %
	<i>Middel strategiske</i>	Count	0	0	4	21	8	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0 %	,0 %	12,1 %	63,6 %	24,2 %	100,0 %
	Meget strategiske	Count	0	2	6	9	9	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0 %	7,7 %	23,1 %	34,6 %	34,6 %	100,0 %
Total		Count	1	6	22	49	35	113
		% within Gruppering_strat_indeks	,9 %	5,3 %	19,5 %	43,4 %	31,0 %	100,0 %

			Det private erhvervsliv					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	11	28	11	2	52
		% within Gruppering_strat_indeks	0,0%	21,2%	53,8%	21,2%	3,8%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	2	2	12	13	4	33
		% within Gruppering_strat_indeks	6,1%	6,1%	36,4%	39,4%	12,1%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	1	9	6	10	26
		% within Gruppering_strat_indeks	0,0%	3,8%	34,6%	23,1%	38,5%	100,0%
Total		Count	2	14	49	30	16	111
		% within Gruppering_strat_indeks	1,8%	12,6%	44,1%	27,0%	14,4%	100,0%

			Interesseorganisationer, som ODM og ODA					Total
			Overhovedet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	1	14	18	15	6	54
		% within Gruppering_strat_indeks	1,9%	25,9%	33,3%	27,8%	11,1%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	2	4	16	9	2	33
		% within Gruppering_strat_indeks	6,1%	12,1%	48,5%	27,3%	6,1%	100,0%
	Meget strategiske	Count	2	7	10	2	5	26
		% within Gruppering_strat_indeks	7,7%	26,9%	38,5%	7,7%	19,2%	100,0%
Total		Count	5	25	44	26	13	113
		% within Gruppering_strat_indeks	4,4%	22,1%	38,9%	23,0%	11,5%	100,0%

			Sponsorer					Total
			Overhovedet ikke	I ringegrad	I nogengrad	I højgrad	I meget højgrad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	3	6	13	25	7	54
		% within Gruppering_strat_indeks	5,6%	11,1%	24,1%	46,3%	13,0%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	0	3	5	17	7	32
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	9,4%	15,6%	53,1%	21,9%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	0	5	8	12	26
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	,0%	19,2%	30,8%	46,2%	100,0%
Total		Count	4	9	23	50	26	112
		% within Gruppering_strat_indeks	3,6%	8,0%	20,5%	44,6%	23,2%	100,0%

			Lokalsamfundet				Total
			I ringegrad	I nogengrad	I højgrad	I meget højgrad	I ringegrad
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	2	5	17	30	54
		% within Gruppering_strat_indeks	3,7%	9,3%	31,5%	55,6%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	1	5	12	15	33
		% within Gruppering_strat_indeks	3,0%	15,2%	36,4%	45,5%	100,0%
	Meget strategiske	Count	0	4	7	15	26
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	15,4%	26,9%	57,7%	100,0%
Total		Count	3	14	36	60	113
		% within Gruppering_strat_indeks	2,7%	12,4%	31,9%	53,1%	100,0%

			Offentlige myndigheder					Total
			Overhovedet ikke	I ringegrad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	3	14	22	14	53
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	5,7%	26,4%	41,5%	26,4%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	0	1	7	12	13	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	3,0%	21,2%	36,4%	39,4%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	0	4	9	11	25
		% within Gruppering_strat_indeks	4,0%	,0%	16,0%	36,0%	44,0%	100,0%
Total		Count	1	4	25	43	38	111
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	3,6%	22,5%	38,7%	34,2%	100,0%

			Politikere					Total
			Overhovedet ikke	I ringegrad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovedet ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	4	18	20	12	54
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	7,4%	33,3%	37,0%	22,2%	100,0%
	<i>Middel strategiske</i>	Count	0	0	9	14	10	33
		% within Gruppering_strat_indeks	,0%	,0%	27,3%	42,4%	30,3%	100,0%
	Meget strategiske	Count	1	1	7	6	11	26
		% within Gruppering_strat_indeks	3,8%	3,8%	26,9%	23,1%	42,3%	100,0%
Total		Count	1	5	34	40	33	113
		% within Gruppering_strat_indeks	,9%	4,4%	30,1%	35,4%	29,2%	100,0%

			Andre museer					Total
			Overhovede t ikke	I ring e grad	I nog en grad	I høj grad	I meget høj grad	Overhovede t ikke
Gruppering_strat_indeks	Lidt strategiske	Count	0	4	19	25	6	54
		% within Gruppering_ strat_i ndeks	,0%	7,4 %	35,2 %	46,3%	11,1%	100,0 %
	<i>Middel strategiske</i>	Count	0	1	12	12	8	33
		% within Gruppering_ strat_i ndeks	,0%	3,0 %	36,4 %	36,4%	24,2%	100,0 %
	Meget strategiske	Count	1	1	7	11	6	26
		% within Gruppering_ strat_i ndeks	3,8%	3,8 %	26,9 %	42,3%	23,1%	100,0 %
Total		Count	1	6	38	48	20	113
		% within Gruppering_ strat_i ndeks	,9%	5,3 %	33,6 %	42,5%	17,7%	100,0 %

10. Referenceliste

- Argenti, Paul A. (1994/1998): *Corporate Communication*, McGraw-Hill, Boston.
- Burgers, Marieke (2002): *Markedsføring af museer- og andre attraktioner, en basis- og idébog*, Arbejdermuseet.
- Dexter, Gail Lord & Markert, Kate (2007): *The Manual of Strategic Planning for Museums*, AltaMira Press.
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee (1995): *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, The Academy of Management Review, 20:1.
- Duelund, Peter (2003): *The Nordic Cultural Model*, Nordisk Kultur Institut, København.
- Frandsen, Finn & Johansen, Winni (2007): *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*, Forlaget Samfundslitteratur.
- Freeman, R. Edward (2003): *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, i Brønn, Peggy Simcic og Wiig, Roberta, Gyldendal Akademisk.
- Geuken, Thomas & Larsen, Gitte (2007): *All Dressed Up - but nowhere to go*, Institut for Fremtidforskning, Gyldendal.
- Grand, Karina Lykke (2002): *Museumsmarkedsføring & Resultatkontrakter. En analyse af Trapholts og Arkens resultatkontrakter med udgangspunkt i museumsmarkedsføring og kontraktstyring*, Arbejdsrapport, Institut for Æstetiske Fag.
- Heath, R.L. (1997): *Strategic Issues Management*, Thousand Oaks: Sage.
- Jensen, Rolf (2003): *The dream society – hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*, JP Bøger.
- Kjeldsen, Anna Karina & Schubert, Lone (2005): *Branding af Kunstmuseer – en undersøgelse og vurdering af brandingens potentiale på ARKEN og Vejen Kunstmuseum*, upubliceret konferencespéciale, Institut for Æstetiske Fag.
- Kotler, Niel & Philip (1998): *Museum Strategy and Marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, Jossey-Bass.

Kultur- og Erhvervsministeriet (2004): *Kulturpolitikens Sigtelinjer*, http://www.infokiosk.dk/graphics/kum/downloads/Publikationer/Kulturpolitikken_s_sigtelinjer/Kulturpolitikken_sigtelinjer/pdf/Kulturpolitikken_sigtelinjer.pdf.

Larkin, J. (2003): *Strategic Reputation Risk Management*, New York, Palgrave Macmillan.

Luhmann, Niklas (2000): *Sociale Systemer - Grundrids til en almen teori*, Hans Reitzels Forlag.

Lyck, Lise (2003): *Turismeudvikling og attraktioner i et strategisk perspektiv*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.

Lynch, Richard (2003): *Corporate Strategy*, Prentice Hall Financial Time.

McLean, Fiona (1997): *Marketing the Museum*, Routledge.

Morsing, Mette & Thyssen, Christina (2003): *Corporate Values and Responsibility*, Samfundslitteratur.

Museumsloven (2007): *Lov nr. 473 af 07. juni, 2007*. <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=12017>

Pjetursson, Leif (2005): *Når ledelse er kommunikation – medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*, Børsen.

Sandell, Richard & Janes, Robert R. (2007): *Museum Management and Marketing*, Routledge.

Sandstrøm, Lars (2003): *Corporate Branding: Et Værktøj til Strategisk Kommunikation*, København, Samfundslitteratur.

Skot-Hansen, Dorte (1999): *Kultur til tiden – strategier i den lokale kulturpolitik*, i *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, Borås.

Van Riel, Cees (1995): *Principles of Corporate Communication*, Pearson Education, Essex.

Wallace, Margot A. (2006): *Museums Branding: How to create and maintain image, loyalty and support*, AltaMira Press.