

Danske museers strategiske kommunikation

Af Anna Karina
Kjeldsen, Center for
Museologi, Aarhus
Universitet

Professionel kommunikation – den, der ikke kommunikerer, findes ikke

I de sidste ti år har den danske museumsverden oplevet stadig større krav om synlighed og performance samtidig med, at bevillingerne er skåret ned, og behovet for eksterne midler er vokset. Besøgstal er blevet en succesparameter. Da mængden

af kultur- og oplevelsesudbydere vokser, må museerne i stigende grad arbejde med f.eks. markedsføring, positionering, sponsor- og samarbejdsaftaler, event-virksomhed, projektstyring og social ansvarlighed. Det stiller nye krav til museernes ledelse og nødvendiggør en professionalisering af organisationen. Strategisk kommunikation er kodeordet. Mange danske museer kan styrke deres nuværende position i samfundet, ved at anvende kommunikation som ledelsesredskab og strategi. Derved kan de

opnå større selvbevidsthed og synlighed uden at give afkald på fagligheden.

Strategisk kommunikation, eller 'corporate communication', tager afsæt i udvikling og implementering af et værdigrundlag for hele organisationens virke. Disciplinen omfatter samtlige af organisatio-

nens interne og eksterne kommunikationsprocesser, særligt dens relation til omverdenen. Derfor stiller undersøgelsen først og fremmest skarpt på, om museerne overhovedet har et strategisk grundlag i form af en vision, en mission og måske et værdigrundlag. Dernæst ser den på, hvordan og hvor udpræget museerne arbejder med at omsætte værdigrundlaget til en taktik for deres virke. Eller m.a.o.: Hvordan og hvor meget formår museerne at gøre ord til handling? Undersøgelsen afdækker også, hvilket forhold museerne har til omverden: Hvilke interessentgrupper fokuserer man på, hvilke ikke? Hvordan forholder man sig til interessenterne, og hvordan opfatter museerne deres egen placering og rolle i samfundet? Den viser også, hvilke interne medarbejdergrupper museerne inddrager i det strategiske arbejde og, hvor konkurrenceorienterede museerne er.

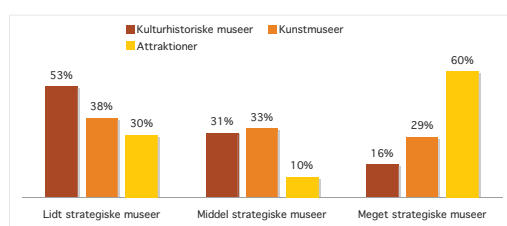
Hvor strategiske er de danske museer?

Undersøgelsen viser, at de danske museer samlet set ikke er særligt strategiske. Selvom hele 90 % svarer, at de har udarbejdet en vision, 89,8 % at de har en mission og 75 % at de har et værdigrundlag, viser det sig, at kun 23 % af de danske museer forstår og anvender strategisk kommunikation på en måde og i en grad, der kan karakterisere dem som *meget strategiske*, 29,2 % som *middel strategiske* og hele 47,8 % som *lidt strategiske*.

Ser vi på, hvorvidt der er sammenhæng mellem det kommunikationsstrategiske niveau og fagkategori, fordeler kunstmuseerne sig nogenlunde ligeligt med ca. en tredjedel på hvert niveau, mens hovedparten, 54 % af de kulturhistoriske, placerer sig i gruppen af *lidt strategiske* museer og kun 16 % i gruppen af *meget strategiske* museer. Både de kulturhistoriske museer og kunstmuseerne har dog en del at hente, når de sammenlignes med attraktionerne – institutioner, der i lighed med museer bedriver udstilling, forskning og formidling, f.eks. Fregatten Jylland, Eksperimentarium og Københavns Zoo. Hele 60 % af disse placerer sig i gruppen af meget strategiske museer. Dermed viser undersøgelsen, måske ikke overraskende, at attraktionerne forstår og praktiserer strategisk kommunikation på et højere niveau end både de kunst- og kulturhistoriske museer i landet.

I januar 2008 udførte Center for Museologi og Center for Virksomhedskommunikation ved Aarhus Universitet en landsdækkende undersøgelse af, hvordan de danske museer og udvalgte attraktioner forstår og anvender strategisk kommunikation. Artiklen giver et indblik i undersøgelsen, præsenteret i rapporten *Strategisk kommunikation i den danske museumsverden – en undersøgelse af, hvordan danske museer forstår og anvender strategisk kommunikation, anno 2008*.

	Lidt strategiske museer	Middel strategiske museer	Meget strategiske museer
Kulturhistoriske museer	53%	31%	16%
Kunstmuseer	38%	33%	29%
Attraktioner	30%	10%	60%



De danske museers procentvise fordeling i undersøgelsens tre niveauer af strategisk kommunikationsforståelse og -praksis, opdelt ud fra kategori.



Konkurrence

Museerne er ikke udprægede konkurrenceorienterede set ud fra en traditionel konkurrencestænkning. Kun 18,4 % arbejder bevidst med at skabe og fastholde en unik position i det marked, de er en del af. Inden for traditionel markeds- og konkurrencestænkning vil forholdet til andre organisationer med lignende aktiviteter og formål skabe en udpræget konkurrencesituation, men her viser der sig en helt særlig logik i den danske museumsverden: Kun 8 % af kunstmuseerne og 3,9 % af de kulturhistoriske museer svarer, at de ser andre museer som konkurrenter, mens 68 % af kunstmuseerne og 66,2 % af de kulturhistoriske museer svarer, at andre museer er deres kolleger. Der er en markant forskel mellem museers og attraktioners syn på andre museer; attraktionerne er tydeligt mere konkurrenceorienterede, da 20 % mener, at andre museer er konkurrenter og kun 30 %, at de er kolleger.

Set i et traditionelt markeds perspektiv kan denne markante insisteren på kollegiale relationer blandt museerne måske ses som en naiv eller demonstrativ modstand mod den faktiske situation, man befinder sig i, hvor museerne unægteligt måles, vejes og frem for alt sammenlignes på deres evne til at tiltrække besøgende, eksterne midler og til at skabe spektakulære udstillinger og kulturoplevelser. Men faktisk kan fastholdelsen i den kollegiale relation vise sig at være en meget frugtbar overlevelsesvej for de danske museer, fordi den, set i et kommunikationsstrategisk lys, rummer en mulighed for i fællesskab at skabe en stærk national som international position, eksempelvis via kollegiale netværk og videndeling. Samtidig kan en yderligere styrkelse af den kollegiale relation måske være med til at bane vejen for en distinkt differentiering museerne imellem, der vil skabe det facetterede museumslandskab, som ikke bare er en udløber af museumslovens krav om differentiering. Differentiering er også en central strategi i forbindelse med branding, hvor man netop søger at skabe synergi i en given branche ved at positionere organisatio-

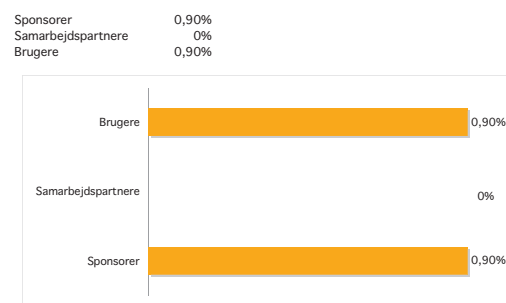
Horsens Kunstmuseum er et af de museer, der arbejder med at skabe og fastholde relationer til områdets private erhvervsliv. Foto: 727 Photo.

Hvor mange museer involverer eksterne interessentgrupper i formuleringen af deres strategiske grundlag?

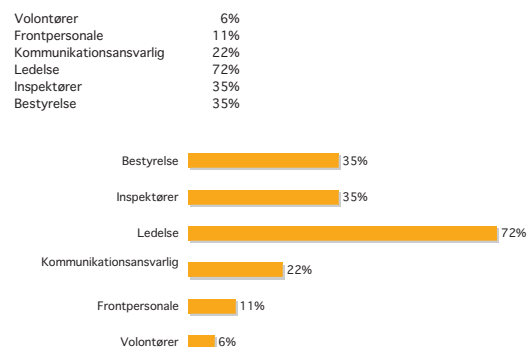
ner, virksomheder eller brands som samlede enheder. Så måske har de danske museer fat i en konkurrence- og markedstænkning, der kan vise sig at blive en stor fordel i konkurrencen med andre aktører i kultur- og oplevelsesfeltet. Naturligvis forudsat at man arbejder bevidst med relationen som kommunikationsstrategi.

Brud i organisationen

Strategisk kommunikation arbejder med at indtage og delagtiggøre hele organisationen ikke blot i udførelsen af det strategiske grundlag, men også i udformningen af det. Vision, mission og værdigrundlag skal udspringe af *hele* organisationens selvforståelse og ikke bare af ledelsens visioner, ligesom de skal fungere som *hele* organisationens ryggrad, og udstikke retningen for alle organisationens handlinger og holdninger. Det er på den måde, man kan skabe sammenhæng mellem visioner og handlinger. Samtidig er det vigtigt, at strategien udformes på baggrund af et kendskab ikke bare til egen situation, men også i et samspil med de forskellige relationer, man omgives af, sådan at organisationen er i kontakt med sin omverden. De danske museer er meget lidt tilbøjelige til at involvere eksterne interessenter overhovedet i formuleringen af et strategisk grundlag, hvilket nedenstående graf viser

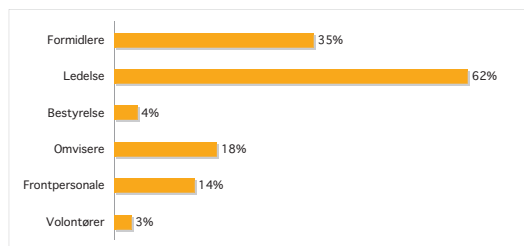


Undersøgelsen viser også, at der internt er en række medarbejdergrupper, fx volontører, frontpersonale eller kommunikationsansvarlige, som mange museer hverken inddrager i formuleringen af strategien eller anser for betydningsfulde for operationaliseringen af den.



Hvor mange museer involverer forskellige medarbejdergrupper i formuleringen af deres strategiske grundlag?

Volontører	3%
Frontpersonale	14%
Omvisere	18%
Bestyrelse	4%
Ledelse	62%
Formidlere	35%



Hvor mange museer mener at forskellige medarbejdergrupper kommunikerer museet?

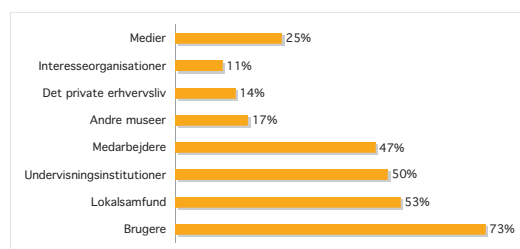
Kun få museer mener, at disse grupper er med til at kommunikere museet udadtil. Begge opgaver ses primært som ledelsens, sekundært som inspektørernes.

Det giver et uheldigt brud i organisationen, fordi disse grupper varetager en stor og betydelig del af den daglige kontakt og kommunikation udadtil. Dermed overser man vigtige medarbejdere og mister en kilde til indsigt i, hvordan omverdenen reagerer på og opfatter én. Ydermere er bruddet uhel-

Hvilke interessentgrupper vægter de danske museer?

digt, fordi strategien ikke afspejler *hele* organisationen, og fordi man risikerer, at disse grupper ikke formår at understøtte det for dem ukendte strategiske grundlag, som de heller ikke vil føle loyalitet overfor.

Brugere	73%
Lokalsamfund	53%
Undervisningsinstitutioner	50%
Medarbejdere	47%
Andre museer	17%
Det private erhvervsliv	14%
Interesseorganisationer	11%
Medier	25%



Relationer

De danske museer fokuserer overvejende på allerede etablerede relationer, frem for at opdyrke nye. Særligt relationen til lokalsamfundet, undervisningsinstitutioner, brugere og medarbejdere står i centrum i undersøgelsens spørgsmål om hvilke interessentgrupper, man fokuserer på, hvorimod især relationen til det private erhvervsliv og interesseorganisationer vægtes meget lidt. Når vi samtidig ser en smal udnyttelse af mulige kommunikationsveje blandt museerne, afspejler undersøgelsen en relativt snæver interessentforståelse. Museerne prioriterer at fastholde de kontakter og kommunikationsformer, de allerede har, frem for at skabe nye. Man arbejder ikke med en kompleks interessentforståelse og -håndtering, der f.eks. søger at påvirke nye, potentielle interessentgrupper. Museerne anvender overvejende traditionelle envejs kommunikationskanaler, som pressemeddelelser, nyhedsbreve og hjemmesider kanaler, der ikke umiddelbart åbner for feedback fra modtagerne og kun 10 % mener, at de i høj grad forsøger at målrette budskabet til den enkelte interessentgruppe.

Alt i alt tegner der sig et billede af en dansk museumsverden, hvor museerne har tendens til at satse på det sikre, både hvad angår hvem man indgår i relationer med, og hvordan man kommunikerer. Museerne indtager en lidt tilbageholdende position, der kan blive et problem set i lyset af de forandringer og den øgede konkurrence, museumsverdenen står overfor.

Rapporten blev præsenteret ved et seminar på Aarhus School of Business, d. 10. september 2008. Op mod 100 museums-, kommunikationsfolk og andre interesserede mødte frem og deltog i debatten om undersøgelsens resultater. Der var bred enighed om at strategisk kommunikation er en uomgængelig præmis for danske museer anno 2008, og om at der samtidig er mangel på både forskning og konkrete redskaber på området. Foto: Torben Nielsen.



Undersøgelsen inddrager en række attraktioner, der arbejder med udstillingsvirksomhed og bedriver forskning og formidling i relation til deres genstandsfelt, og som derfor kan siges at nærme sig museerne. Randers Regnskov er en af disse attraktioner. Foto: Torben Nielsen.



Ressourcer

Kommunikation er et centralt fokusområde for de danske museer i 2008. Hele 46,7 % svarer, at kommunikation for dem er en grundlæggende og prioriteret del af det at være et museum. Museerne arbejder bevidst med kommunikation, men hovedparten vurderer samtidig, at kommunikation og ressourcer hænger nøje sammen. I det hele taget udviser de en udpræget markedsføringstænkning i deres syn på kommunikation.

Undersøgelsens resultater gennemses af denne ressourcetænkning, og der er ingen tvivl om, at museerne føler sig økonomisk trængte i disse år. Der er heller ingen tvivl om, at kommunikation, også strategisk kommunikation, kan være en bekostelig affære både økonomisk og menneskeligt, især hvis der ikke skabes sammenhæng mellem det strategiske niveau og det operationelle, mellem dem der formulerer strategien, og den der udfører den. Samtidig viser det sig, at danske museer har en tendens til enten at se og praktisere strategisk kommunikation som en ren ledelsesopgave eller som markedsføring. Begge dele er yderst uheldige i et kommunikationsstrategisk perspektiv.

Hvem sætter dagsordenen?

En interessant pointe i undersøgelsen er, at de danske museer på én gang føler sig trængte og samtidig agerer forholdsvist tilbageholdende. Der er ikke mange, der arbejder aktivt med at positionere sig, og kun 39 % af de adspurgte museer svarer, at de i høj grad mener, at de skal påvirke samfundet. Her er et misforhold, museerne med fordel kunne sætte ind overfor. I stedet for at reagere på de præmisser, omverdenen, besøgende, politikere osv. skaber for én, kunne de hente inspiration i den strategiske kommunikation, der netop fokuserer på nødvendigheden og mulighederne i at påvirke egen situation og position. Dette hænger nøje sammen med nødvendigheden af kontinuer-

ligt at holde øje med og interessere sig for, dels hvordan omverdenen opfatter én, dels hvilke behov og tendenser, der viser sig. De danske museer kan med fordel agere mere pro-aktivt for dermed selv at sætte dagsordenen, for hvis ikke de selv gør det, er der nok af andre aktører, der gør det for dem. □

Fakta:

- Undersøgelsen indbefattede 221 museer inden for alle museums kategorier samt udvalgte attraktioner og har en svarprocent på 56.
- Undersøgelsen blev afviklet 16. - 30. januar via et elektronisk spørgeskema udsendt direkte til museernes ledelse.
- Sigtet med forskningsundersøgelsen var at tegne et øjebliksbillede af, hvordan de danske museer håndterer de mange kommunikative udfordringer og forandringer, de står overfor i disse år. Derfor var undersøgelsens empiriske metode kvantitativ og eksplorativ, hvilket gjorde det muligt at opdage og optegne tendenser og strukturer i museumslandskabet anno 2008.
- Undersøgelsen udspringer af et flerårigt, tværfagligt forskningsprojekt mellem Center for Museologi og Center for Virksomhedskommunikation, Aarhus Universitet.
- Undersøgelsen og rapporten er udarbejdet af cand.ling.merc. Marie Bysted-Sandberg, Center for Virksomhedskommunikation og mag.art. Anna Karina Kjeldsen, Center for Museologi.
- Rapporten *Strategisk kommunikation i den danske museumsverden*, er udkommet på ASBs forlag i september 2008 og kan købes via: gisj@asb.dk eller downloades på www.museologi.au.dk, eller www.asb.dk