

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Emnevalg og motivation.....	1
Afklaring af genstandsområder	3
Metode, Empiri og Afgrænsning	5
Specialets opbygning.....	7
Kunstmuseet og det kulturpolitiske felt	9
Kunstmuseet.....	9
Det kulturpolitiske felt	17
Kunstmuseet i dag?.....	29
Opstilling af værdimodel	31
Branding	35
Branddefinition.....	36
Opstilling af branddefinition	40
Corporate branding.....	40
Brandproces – Inklusiv Branding	46
Storytelling – branding i praksis.....	55
Opsummering.....	58
Afklaring af værdibegrebet	59
Forskellige værdiopfattelser.....	59
Kulturens tre niveauer ifølge Edgar H. Schein.....	60
Kunstmuseets værdisætning	62
Opsummering.....	62
Museumsbranding.....	64
Brandings potentiale for kunstmuseet.....	64
Profilering af kunstmuseet.....	64
Grundlæggende og tydelige værdier	66
Interessentfokus	69
Den ”bløde” bundlinje.....	70

Museumsbranding – processen.....	72
Kategoridefinition.....	72
Opstilling af brandproces for kunstmuseet.....	72
Storytelling som implementeringsredskab på kunstmuseet.....	76
Opsummering.....	77
Museumsbrandingen i praksis	78
Metodiske overvejelser.....	78
Præsentationen	80
Museumsbrandprocessen på Vejen Kunstmuseum	82
Præsentation.....	82
Kategoridefinition.....	83
Standpunktsanalysens resultater.....	84
Målpositionering.....	102
Afstandsanalysens resultater.....	110
Konklusion på analysen af Vejen Kunstmuseum.....	111
Museumsbrandprocessens potentiale på Vejen Kunstmuseum.....	116
Museumsbrandprocessen på ARKEN	119
Præsentation.....	119
Kategoridefinition.....	120
Standpunktsanalysens resultater.....	122
Målpositionering.....	138
Afstandsanalysens resultater.....	147
Konklusion på analysen af ARKEN.....	149
Museumsbrandprocessens potentiale på ARKEN	153
Konklusion.....	156
Museumsbrandprocessen på Vejen Kunstmuseum og ARKEN.....	156
Museumsbrandprocessens potentiale vurderet på baggrund af brandprocesserne på Vejen Kunstmuseum og ARKEN.....	157
Museumsbrandingens potentiale for de danske kunstmuseer.....	162
Perspektivering.....	163

English summary	166
Litteraturliste	169

Note til læseren

Kapitlerne 2, 3 og 9 er skrevet af Lone Schubert.

Kapitlerne 4 og 10 er skrevet af Anna Karina Kjeldsen.

De resterende kapitler er skrevet i fællesskab.

Indledning

Emnevalg og motivation

Baggrunden for dette speciale er en oplevelse af, at det danske kunstmuseum befinder sig i en brydningstid. Kunstmuseerne skal kunne tilpasse sig et samfund, der er i en forandringsproces, og museerne må derfor løbende definere, hvilken rolle de ønsker at spille. Det mener vi kræver, at det enkelte museum aktivt afdækker og vælger sit værdigrundlag.

Det enkelte kunstmuseum må altså funderes på bevidste værdier, og vi mener, at værdierne må udspringe af museets syn på kunsten. Når der er sammenhæng mellem værdier og kunstsyn, vil det give museet den selvforståelse, der gør det muligt for det enkelte museum at afveje, hvad det vil tilbyde sine interessenter, og hvilke forventninger det vil imødekomme.

Det kan være vanskeligt for det enkelte kunstmuseum at navigere i den skitserede situation, og vi oplever et behov for værktøjer, der kan lette forandningsprocessen. Med udgangspunkt i dette har vi udarbejdet følgende problemformulering: At undersøge og vurdere brandingens potentiale for de danske kunstmuseer. Kan kunstmuseerne ved at anvende branding skabe den interne bevidsthed, der sætter dem i stand til at agere i forhold til det samfund, de er en del af?

Kunstmuseets eksistens er grundlæggende betinget af netop at være *kunstmuseum* - af at have kunsten som sit ansvarsområde og af en almen konsensus i samfundet om, at det er betydningsfuldt at bevare og formidle kunsten.¹ Samtidig har en række ydre tendenser indflydelse på kunstmuseets nuværende situation: Overordnet synes samfundet at have bevæget sig fra informationssamfundet mod det, der eksempelvis betegnes oplevelses- eller drømmesamfundet.² Oplevelser, følelser og historier og især bekendelse til værdier

¹ Denne konsensus manifesteres i museumsloven, der foreskriver at kunstmuseerne "gennem indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling" bl.a. skal sikre Danmarks kulturarv og belyse kunsthistorien. (§2, museumslov nr.473 af 7. juni 2001.)

² Denne beskrivelse af samfundets udvikling henter vi primært hos Rolf Jensen: *The Dream Society - Hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*, 2. udg. Århus 2003 (1999), samt Henrik Kaare Nielsen: *Kultur og modernitet*, Århus 1993, og *Kritisk teori og samtidsanalyse*, Århus 2001.

synes at blive normgivende, ikke bare for det enkelte menneske, men for samfundet generelt. Hvis man vil påvirke mennesker i dette samfund, må man appellere til deres følelser, igangsætte fortællinger og kommunikere værdier. Vi mener, at kunstmuseet kan indtage en væsentlig rolle i denne samfundstype, fordi det netop fortæller og formidler historie(r) og bygger på værdier.

Specifikt stilles der fra politisk side krav til kunstmuseerne om f.eks. at vise en større grad af gennemsigtighed og synlighed, og det forventes, at museerne søger at øge deres egenfinansiering, særligt gennem indgåelse af samarbejder med erhvervslivet.³

Fra brugernes side kræves der også mere af museerne. Brugere besøger ikke udelukkende et kunstmuseum for at se kunst, men vægter også museets øvrige tilbud som museumsbutikken, caféen og koncertsalen. Endvidere er det ikke kun afgørende for brugerne, om de vælger at besøge et tivoli eller et kunstmuseum, det er også væsentligt, om deres valg understøtter og afspejler de værdier, de ønsker at tilslutte sig.

Kunstmuseerne befinder sig på den måde i et større marked end tidligere. Hvis de skal kunne tiltrække brugere og opnå politisk anerkendelse og øget egenfinansiering, må de have opmærksomheden rettet mod det marked og det samfund, de befinder sig i.

Samtidig er evnen til at kommunikere afgørende i den skærpede konkurrencesituation kunstmuseerne befinder sig i. Det kræver, at museerne indtager en langt mere offensiv position over for alle deres interessenter. Derfor må det enkelte kunstmuseum skabe og kommunikere en klar profil, der anskueliggør de bevidste værdier, det bygger på.

Opsummerende mener vi, at kunstmuseerne skal arbejde bevidst og vedholdende med samtlige interessenter, og at de skal have klare profiler, der adskiller dem fra andre tilbud ved bevidst at bygge på de værdier, der udspringer af det enkelte museums kunstsyn – og det er disse forudsætninger, vi mener branding kan være med til at indfri.

Udviklingen indenfor brandingområdet har betydet, at branding i dag er mere end ren reklamestrategi.⁴ Brandet er ikke længere noget, man kun sælger udadtil. Det er nu også noget, man kommunikerer indadtil. Det afgørende i corporate branding,⁵ som er den brandform, vi tager udgangspunkt i, er især afdækning af organisationens værdigrundlag

³ Kapitel 2 kommer nærmere ind på dette.

⁴ Kapitel 4 kommer nærmere ind på dette.

⁵ Corporate branding beskæftiger sig med branding af hele organisationen, ikke kun af produktet.

og arbejdet med at kommunikere og efterleve disse værdier. Således bliver branding et egentligt ledelsesinstrument. Brandprocessen indbefatter alle faggrupper, og særligt inddragelse af alle interessenter spiller en væsentlig rolle, både for kommunikationen og i selve formuleringen af brandet. Samtidig er brandingens ideologiske målsætning under forandring.⁶ Den bevæger sig fra en rent profitbaseret bundlinje mod en blødere bundlinje, hvilket yderligere ansporer til at afprøve dens strategier på kunstmuseet. Vi vil undersøge, om branding kan styrke de danske kunstmuseer i deres nuværende situation, fordi den på én gang arbejder med afklaring og styrkelse af museernes interne bevidsthed og særligt med deres værdisætning, og samtidig beskæftiger sig med interaktionen med det omgivende samfund.

Afklaring af genstandsområder

Kunstmuseet

Vi beskæftiger os i dette speciale med de statsstøttede kunstmuseer. Denne gruppe af museer er underlagt samme lovgivning, og vi opfatter dem derfor som en samlet kategori, hvor alle skal kunne sameksistere.

I vores tilgang til det danske kunstmuseum har vi taget udgangspunkt i begreberne institution og organisation. Vi bygger på Ole Thyssens definitioner af de to begreber.⁷ Thyssen redegør for, hvordan en institution opererer ud fra et fast, indiskutabelt mål, der søges indfriet med lige så faste og indiskutable midler. Således vil ledelse af en institution ifølge Ole Thyssen handle om at følge rutiner og afvise pres mod fornyelse, og institutionens overlevelse afhænger af evnen til at modstå samfundets udvikling. En organisation kan også have et fast mål, men midlerne til at nå målet er ikke faste. De kan diskuteres og udskiftes efter behov. Ledelse af en organisation vil derfor handle om at vurdere og foretage valg mellem de midler, man vil anvende for at nå målet. En

⁶ Selvom branding udspringer af en grundlæggende profitorienteret tankegang, har den indoptaget fagområder som kommunikations-, managements- og organisationsteori, hvorfor man kan argumentere for, at branding bevæger sig væk fra en snævert profitorienteret målsætning.

⁷ Ole Thyssen er professor, dr. phil, ved Handelshøjskolen i København. Ole Thyssen: *Værdiledelse – om organisationer og etik*, 2. udg., København 2000 (1997), p. 95.

organisation vil ifølge Ole Thyssen være nødt til at forny sig for at overleve i et omskifteligt samfund.

Det danske kunstmuseum kan både ses som en institution og en organisation. Vi mener imidlertid, at det er mest tidssvarende at anskue de danske kunstmuseer som organisationer, fordi den museale praksis i vid udstrækning er overladt til det enkelte museum, og fordi der både fra politisk og museologisk side er et øget fokus på og en diskussion af museernes metoder og midler til at indfri de lovmæssige krav. Således forholder vi os i dette speciale til kunstmuseerne som organisationer, og den indledende karakteristik af kunstmuseernes nuværende situation - særligt antagelsen om, at de må tilpasse sig samfundet - afspejler vores standpunkt. Ser man på de forskellige danske kunstmuseer i lyset af Ole Thyssens begreber, er det forskelligt, hvor det enkelte museum placerer sig. Men det er vores opfattelse, at de kunstmuseer, der er mest institutionsprægede, må søge at udvikle sig mod en større grad af organisationspræg for at kunne agere optimalt i deres nuværende situation.

Branding

Dette speciale opererer ud fra en udvidet forståelse af brandingbegrebet. Vi tager udgangspunkt i en proces, der kan placeres inden for retningen corporate branding, der som navnet indikerer omhandler branding af organisationer og ikke af produkter alene. Det brandingbegreb, vi opererer ud fra, er således nærmere beslægtet med management end med markedsføring, og som sådan arbejder vi med en organisationsstrategisk metode og ikke med en reklamestrategi. Endelig er det vigtigt af fastslå, at vi ikke forstår et brand som noget, man blot kan skabe. Brandet opstår i mødet mellem organisationen og dens interesser.

Ved at anvende branding på kunstmuseet indskriver vi os i en kreds af praktikere og teoretikere, heriblandt Marieke Burgers⁸, Neil og Philip Kotler⁹, og Fiona McLean¹⁰, der

⁸ Marieke Burgers: *Markedsføring af museer – og andre attraktioner*, København 2002.

⁹ Neil Kotler and Philip Kotler: *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, San Francisco 1998.

¹⁰ Fiona Combe McLean: *Marketing the Museum*, London 1997.

alle har beskæftiget sig med anvendelsen af merkantile strategier på kunstmuseet.¹¹ Desuden forholder vi os til en parallel udvikling på kunstmuseerne, hvor man flere steder er begyndt at anvende marketing og management. Tilsammen er dette forudsætningen for vores projekt. Vi tager afsæt i den forudgående teoretiske og museologiske udvikling og ønsker at afprøve det, vi ser, som dens naturlige videreførelse. Med inddragelsen af branding bevæger vi os endvidere i periferien af den humanistiske fagtradition.¹² Den opererer ud fra ”det pragmatiske sandhedsbegreb”¹³, der bygger på en argumenterende, undersøgende og vurderende metode. Branding udspringer af en merkantil fagdisciplin, hvor man traditionelt benytter sig af et anderledes målbart, beviseligt og indiskutabelt sandhedsbegreb, og hvor metoden er problemløsende, resultat- og profitorienteret. Vores ærinde er at afprøve, hvorvidt de nyeste brandformer kan være med til at bringe kunstmuseerne frem mod en større selvbevidsthed og synlighed samt en øget opmærksomhed på omdømme, ud fra en overbevisning om, at man som repræsentant for og udøver af en hvilken som helst fagdisciplin bør se de oplagte muligheder i det bevidste samspil med andre fagområder.

Metode, Empiri og Afgrænsning

I specialets første del argumenteres for vores overordnede hypotese via en rammesætning af specialets to genstandsområder, kunstmuseet og branding. Dernæst opstilles en model for brandprocessen – Museumsbrandprocessen - der afprøves i specialets empiriske del. Sammen danner argumentationen og undersøgelserne grundlaget for vurderingen af brandingens potentiale for kunstmuseet.

¹¹ Dette speciale kan desuden betragtes som ét i rækken af specialer med beslægtede emneområder. Forudgående specialer er f.eks. Karina Lykke Jeppesen: *Museumsmarkedsføring, resultatkontrakter – En analyse af Trapholts og Arkens resultatkontrakter med udgangspunkt i museumsmarkedsføring og kontraktstyring*, Aarhus Universitet 2002 og Mette Ladegaard: *Kunstmuseer og dansk kulturpolitik – en analyse af statens, amternes og kommunernes forhold til kunstmuseerne i byerne Århus og Vejle*, Aarhus Universitet 2003.

¹² Som fagdisciplin har branding sit udspring i markedsføringen. Den er som udgangspunkt et værktøj til at positionere sig på markedet og dermed øge indtjeningen for en given virksomhed.

¹³ ”I humanistiske videnskaber, hvor genstanden er bevidsthedsfænomener, som ikke kan måles og vejes i fysisk forstand, dokumenterer man ofte resultatets modsigelsesfrihed ved at vise, at den foreslåede fortolkning eller forståelse af materialet er intersubjektiv, dvs. noget der efter en argumentation må anerkendes af myndige og fornuftige samtalepartnere. (Af nogle kaldet det pragmatiske sandhedsbegreb.)” (Ole Tøgeby, professor i Nordisk Sprog og Litteratur: www.studiemetro.au.dk)

Afprøvningen af museumsbrandprocessen er praktisk orienteret. Vi indtager en aktørfunktion, idet vi udtænker og skaber det materiale, der udgør projektets empiriske grundlag. Samtidig danner den undersøgende del grundlaget for den endelige vurdering, hvorved vi også fungerer som analytikere. Vi er bevidste om det problematiske i denne dobbeltrolle, men forsøger kontinuerligt og tydeligt at synliggøre vores bevæggrunde og valg. Desuden mener vi, at det, at vi har været to om at reflektere over argumentationer, opstille modeller, producere empirisk materiale, gennemføre analyser og endelig vurdere resultater, medvirker til at gøre dobbeltrollen mindre problemfyldt.

For at kunne vurdere brandingens potentiale i et bredt perspektiv har vi valgt at afprøve museumsbrandprocessen på to væsensforskellige kunstmuseer, henholdsvis Vejen Kunstmuseum og ARKEN. Valget af netop disse kunstmuseer er truffet på baggrund af en forundersøgelse udarbejdet i efteråret 2003, hvor vi foretog en række interview på seks danske kunstmuseer: ARKEN, Louisiana og Trapholt, samt kunstmuseerne i Esbjerg, Horsens og Vejen.¹⁴ Forundersøgelsen er en del af det empiriske grundlag for dette projekt, idet nogle af de undersøgelser, vi gennemførte på de to museer, indgår i det empiriske materiale. Indirekte fungerede forundersøgelsen som motivation for specialets endelige problemformulering.

På begge museer har vi udvalgt et fokus for museumsbrandprocessen og herunder for de undersøgelser, der er en del af den. Undersøgelserne på de to museer består dels af en intern undersøgelse, der blandt andet skal afdække museernes selvbillede, dels af eksterne undersøgelser, der primært belyser museernes image. Formålet med undersøgelserne er således ikke at tilvejebringe et skudsikkert statistisk materiale. Vi har derimod valgt overvejende at basere vores empiri på kvalitative undersøgelser, fordi målet har været en holdnings- eller imageafdækning på begge museer. I forbindelse med brugerundersøgelserne på begge museer har vi dog valgt at supplere med kvantitative undersøgelser for at opnå en større ”træfsikkerhed” i konklusionerne.

¹⁴ Den oprindelige hensigt med forundersøgelsen var at undersøge organisationsformens betydning for formidlingspraksis og vice versa.

Ved at afprøve brandingens potentiale for de danske kunstmuseer har vi bevæget os ind på et forholdsvis uberørt område. Det har bl.a. betydet, at det har været nødvendigt at skabe et empirisk grundlag fra bunden. Her har det været vigtigt at prioritere, og vi har vægtet at nå frem til brugbare, dybdegående resultater frem for at oparbejde det størst mulige råmateriale. Et større empirisk materiale, særligt i forbindelse med brugerundersøgelserne, ville have været en styrke for projektet, men det har ligget uden for de opstillede rammer. Samtidig har vi ikke det tilbundsgående kendskab til kunstmuseernes hverdag som års erfaring inden for museumsverdenen fører med sig. Dette kan siges at være en grundlæggende begrænsning, men omvendt giver det os muligheden for at anskue situationen og undersøgelserne fordomsfrit. Vi betragter vores situation som på én gang udenforstående og indforståede som en styrke, fordi den giver os frihed til at kunne udføre projektet ud fra idealistiske bevæggrunde uden på forhånd at være begrænset af erfaringer eller faktuelle omstændigheder.

Specialets opbygning

Specialets første del (kapitel 2 - 4) fungerer som en rammesætning for og indkredsning af de to genstandsområder: Det danske kunstmuseum i dag og corporate branding.

For at indkredse de forhold, der har betydning for kunstmuseet i dag, fremlægges i kapitel 2 tendenser i udviklingen af henholdsvis kunstmuseet og den danske kulturpolitik. Begge områder opsummeres i modeller. I kapitel 3 opstilles en anvendelsesorienteret model – værdimodellen. Den skal betragtes som et redskab til arbejdet med værdisætningen og vil senere blive del af den brandproces, vi opstiller til brug på kunstmuseet. I kapitel 4 redegøres først for den udvidelse af brandingbegrebet, der er forudsætningen for, at vi finder det oplagt at afprøve brandingens potentiale på kunstmuseet. Dernæst præsenteres den brandstrategi, Inklusiv branding, der danner grundlaget for en senere opstilling af en brandproces specifikt rettet mod kunstmuseet.

Specialets midterste del (kapitel 5 - 7) består dels af de overvejelser, der er fulgt med sammenføringen af de to genstandsområder, dels af argumentationen for og opstillingen af en museumsbrandmodel.

Kapitel 5 definerer en forskel i forståelsen af værdibegrebet mellem den merkantile og den humanistiske fagdisciplin, som specialets to genstandsområder udspringer af. I

kapitel 6 fremlægges den endelige argumentation for brandingens relevans. Dernæst opstilles i kapitel 7 en model for en museumsbrandproces, der forener den inklusive brandmodel med værdimodellen.

Specialets sidste del (kapitel 8 - 11) rummer den undersøgende og vurderende fremlæggelse.

I kapitel 8 introduceres specialets empiriske materiale. Herefter præsenteres resultatet af museumsbrandprocessen på henholdsvis Vejen Kunstmuseum i kapitel 9 og ARKEN i kapitel 10. I specialets konkluderende kapitel vurderes museumsbrandingens potentiale for de danske kunstmuseer.

Kunstmuseet og det kulturpolitiske felt

I dette kapitel skitseres tendenser, som har præget og fortsat præger det danske kunstmuseum. Vi foretager en række punktnedslag for på den måde at indkredse specialets ene genstandsområde: *Det danske kunstmuseum i dag* - med særlig fokus på museets placering i samfundet og dets forhold til omgivelserne.

I kapitlets første afsnit beskrives væsentlige træk ved den udvikling, kunstmuseet har gennemgået. Hermed etableres en forståelse af kunstmuseernes egenart og en forklaring på den herskende opfattelse af kunstmuseet. I de efterfølgende afsnit ser vi på de politiske rammer, kunstmuseerne har arbejdet ud fra siden kulturministeriets oprettelse i 1961, for at komme nærmere en forståelse af kunstmuseet i et samfundsmæssigt perspektiv. Endelig opsummeres de to første afsnit i en indkredsning af nutidens kunstmuseum.

Kunstmuseet

Lige siden de første kunstmuseer opstod har der sideløbende eksisteret forskellige typer af kunstmuseer. Variationen er blevet stadig større i takt med, at museerne har udviklet sig, og nye museumstyper er kommet til. Inden for det museologiske felt er der flere bud på denne udvikling. Den er bl.a. blevet illustreret ved hjælp af en inddeling af museerne i generationer¹⁵, typer¹⁶ eller ud fra epistemer¹⁷. Med inspiration fra disse bud skitseres tre museumstyper: Det borgerlige, det modernistiske og det postmoderne kunstmuseum.¹⁸ Det er væsentligt at pointere, at de tre typer er opstået med en tidlig forskydning, men efterfølgende kan de eksistere simultant og de kan derfor ikke udelukkende betragtes som tidlige fænomener.¹⁹ Vi indsætter de tre typer i en model, der uddybes i den efterfølgende tekst. Her skitseres hver enkelt museumstype først ud fra den overordnede europæiske udvikling og dernæst ud fra et konkret dansk eksempel.

¹⁵ Jens Erik Sørensen og Lennart Gottlieb: *Nyt Aarhus Kunstmuseum – visionen tager form*, Århus 1998.

¹⁶ Carol Duncan: *Civilizing rituals – inside public art museums*, London 1995.

¹⁷ Eilean Hooper-Greenhill: *Museums and the shaping of knowledge*, London 1992.

¹⁸ Vi har valgt at have fokus på museernes forhold til omverdenen, og beskæftiger os ikke yderligere med indsamlingsprincipper, udstillingsæstetik m.v.

¹⁹ På grund af udviklingsperspektivet skrives den efterfølgende gennemgang dog som en udviklingshistorie.

Typemodel

De tre museumstyper, som typemodellen opstiller, er stereotyper, og det er sjældent, at museerne alene kan rubriceres under den ene eller den anden type. Modellen bruges til at illustrere en fokusforskydning og anvendes som udgangspunkt for den anvendelsesorienterede model, der opstilles i kapitel 3.²⁰

	Det borgerlige kunstmuseum	Det modernistiske Kunstmuseum	Det postmoderne kunstmuseum
Kunsten er	en del af en samlet fortælling	en autonom størrelse	én ud af mange mulige fortællinger
Museet tilbyder	en samlet fortælling med udgangspunkt i en ophøjet kunst	at opleve den gode kunst i afslappede omgivelser	en personlig totaloplevelse
Museet henvender sig til	den borgerlige offentlighed	alle	den enkelte
De besøgende opfattes som	publikum	gæster	brugere
Museets personale er	leder og frivillige	fagligt uddannet leder, ansatte og frivillige	fagligt uddannet leder, personale og nye faggrupper
Museumsbygningen er	ophøjet, autoritær, tempellignende, speciel og et frirum	”neutral”, med rensede udstillingsrum, speciel og et frirum	et selvstændigt kunstobjekt, fuld af muligheder, speciel og et frirum
Formidlingens mål er at	oplyse, danne og opdrage	berige og informere	aktivere, underholde og udfordre
Formidlingens hovedfokus er	kunsthistorien og fortællingen	værket og kunsten	brugerne
Formidlingens form er	monologisk	tavs ²¹	dialogisk
Betydningen opstår	i historien	imellem værk og gæst	hos den enkelte bruger

²⁰ Værdimodel, kapitel 3.

²¹ Med tavs formidling henvises til skriftlig formidling og til selve udstillingen.

Det borgerlige kunstmuseum²²

Flere forhold spillede ind på etableringen af 1800-tallets borgerlige kunstmuseum. Med sin redegørelse for udviklingen af den moderne offentlighedsforståelse giver Jürgen Habermas²³ en mulig forklaring herpå.²⁴ Det centrale er fænomenet ”den borgerlige offentlighed”, som bygger på tanken om et demokratisk samfund med frie borgere, der ikke er underlagt en hierarkisk samfundsstruktur, men derimod er aktive medspillere i det offentlige sociale rum. Habermas inddeler den borgerlige offentlighed i to områder: en politisk og en kulturel offentlighed. I følge Habermas får kunstmuseet nu en plads i samfundet som en del af den kulturelle offentlighed og et forum for den offentlige debat. Museet får dermed et publikum.

To andre forhold kan have spillet ind på udviklingen af et offentligt, borgerligt kunstmuseum. Dels en opsplitning og offentliggørelse af fyrsters og kongers kunstkamre,²⁵ dels private samleres og kunstneres donationer til offentligheden.

Tendensen var den samme rundt i Europa, dog med en mindre tidsmæssig forskydning. Opsplitningen af det encyklopædiske kunstkammer i separate klasser, herunder kunsten, kan anskues som en del af en større samfundsmæssig udvikling mod det moderne samfund. Habermas forklarer denne udvikling af det moderne med en sprængning af den substantielle fornuft i tre værdisfærer: videnskab, moral og kunst. Inden for hvert område finder en institutionalisering sted. Kunsten udvikler sig mod autonomi, og grundlaget for det borgerlige kunstmuseum er skabt.²⁶

Selvom der i løbet af 1800-tallet dukkede en mangfoldighed af kunstmuseer op, er der en række kendetegn, der synes generelle. Formålet med kunstmuseerne var at oplyse,

²² De efterfølgende betragtninger bygger hovedsageligt på Jürgen Habermas: *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, Neuwied 1962, og artiklen: ”Det moderne – et ufuldendt projekt” I: *Samtiden, tidsskrift for politik, litteratur og samfunnsproblemer*. 1993, vol. 2, pp. 4-14. Dag Sveen: *Om kunst, kunstinstitution og kunstforståelse*, Oslo 1995, og Henrik Kaare Nielsen: *Kritiske teori og samtidsanalyse*, Århus 2001.

²³ Jürgen Habermas (f. 1929-) er tysk sociolog og filosof. Habermas er særlig kendt for sin offentlighedsteori (*op.cit.*).

²⁴ Habermas, *op.cit.* 1962.

²⁵ I 1750 åbnede Luxembourg-paladset samlingerne for offentligheden. I 1793 åbnede Louvre. I Rom og Wien åbnede lignende museer baseret på fyrstelige samlinger. De var som udgangspunkt ikke offentligt eje i nutidig forstand. De museer der blev opfattet som folkets museer var dem, der ikke havde deres udgangspunkt i fyrstelige samlinger. De fik ofte betegnelsen nationalmuseer. National Gallery i London fra 1824 er det første skabt af borgerne selv. (Sveen, *op. cit.* p. 62).

²⁶ Habermas, *art.cit.* p. 8.

opdrage og uddanne landets borgere.²⁷ Det gjorde man ved at formidle kunstens historie til publikum.

Kunstmuseerne opstod i kølvandet på oplysningstidens liberale ide om frihed, lighed og broderskab og var i princippet åbne offentlige rum, men de trak, iflg. Dag Sveen²⁸, ikke det store folkelige segment til sig. Jürgen Habermas giver med sin kritik af den borgerlige offentlighed en mulig forklaring på museernes manglende appel til hele det offentlige segment. Han taler om, at der fandt en refeudalisering af offentligheden sted i midten af 1800-tallet. Det kan pege på, at den intenderede borgerlige offentlighed i stedet bliver til det, de fleste vil forbinde med ”det bedre borgerskab”. Endvidere er de ekspertkulturer, der opstår som følge af den nye samfundsstruktur, ifølge Habermas med til at skabe nye skel i samfundet.

Museets arkitektur har måske også virket afvisende på almindelige borgere.

Museumsbygninger blev ofte opført i en fyrstelig eller gejstligt inspireret arkitektur, bl.a. for at understøtte kunstmuseets status som national stolthed. Der er således flere faktorer, der kan have haft indflydelse på, at den kulturelle offentlighed tilsyneladende forblev forbeholdt de få frem for at være tilgængelig for alle.

I perioden 1839-1849 blev det første egentlige offentligt tilgængelige kunstmuseum bygget i Danmark. Det var Thorvaldsens museum, der blev etableret som et museum for de samlinger Thorvaldsen, testamenterede til den danske offentlighed. Flere private samlere²⁹ og kunstnere³⁰ fulgte i Thorvaldsens spor, og en række private donationer kom således til at danne grundlag for en del af landets kunstmuseer.

Et decideret nationalt museum for kunst blev først etableret med oprettelsen af Statens Museum for Kunst 1889-1896.³¹ Det udsprang af kongens private samlinger og blev

²⁷ Mogens Bencard: ”Museerne og verdensordenen. Kunstammerets opståen og grundide”, in: *Nordisk Museologi*, (1), 1993, p. 15.

²⁸ Dag Sveen er norsk kunsthistoriker, der bl.a. har beskæftiget sig med modernismeteori og fremkomsten af det moderne kunstmuseum.

²⁹ F.eks. tobaksfabrikant Hirschsprungs Den Hirschsprungske Samling fra 1911, Johannes Hages Nivaagaards Malerisamling fra 1904, Wilhelm Hansens Ordrupgaard fra 1918.

³⁰ F.eks. Niels Hansen Jacobsens Vejen Kunstmuseum fra 1924 og J.F. Willumsens Willumsen Museum fra 1957.

³¹ Bodil Busk Laursen: ”En dansk museumshistorie – museerne og deres huse”, in: *Danmarks museer*, særudg. af Danske museer, feb. 2000, p. 13.

opført i en højtidelig, monumental stil, der skulle henlede opmærksomheden på samlingens, og dermed kunstens, ophøjede status.

Det modernistiske kunstmuseum³²

Opløsningen eller ”refeudaliseringen” af den borgerlige offentlighed betyder også opløsning af ideen om kunstmuseet som et offentligt rum, hvor alle samfundsborgere aktivt deltager i en udviklende og opdragende debat. Man skulle umiddelbart tro, at dette ville medføre en pause i væksten af museer i det 20. århundrede. Dette var imidlertid ikke tilfældet. I stedet begyndte en ny type kunstmuseer at dukke op. De kan ses som et opgør med det nytteorienterede borgerlige samfund og en respons på en verden præget af krige, voldsom udvikling og manglende holdepunkter. Museet tilbød et frirum langt fra hverdagens turbulens. En kulturel øase med en egen lovmæssighed, hvor den besøgende for en tid kunne isolere sig, gerne sammen med ligesindede.³³ Den nye museumstype kan også ses i sammenhæng med kunstens opnåelse af autonomi. Igennem løsrivelse fra enhver forpligtende kontekst, udvidelse af værket og inddragelse af rammen i billedrummet trådte kunsten ned fra sin piedestal og krævede nye udstillingsformer.³⁴ Brian O’Doherty³⁵ bruger betegnelsen ”den hvide kube” om det modernistiske gallerirum.³⁶ Et begreb der næsten er blevet synonymt med det modernistiske museum. Han beskriver, hvordan gallerirummet blev rensset for ikke at bryde forstyrrende ind i værkets udsigelser, og mener ikke, der er plads til de besøgende i disse imaginære, kontekstløse rum: ”The Space offers the thought that while eyes and mind are welcome, space-occupying bodies are not.”³⁷ Rummet vidner således om, at kunsten er centrum for eksperternes fokus. O’Doherty sammenligner gallerirummet med de rum, vi almindeligvis forbinder med et særligt værdisystem, eksempelvis kirken og retssalen. Tidligere var det

³² Følgende afsnit tager udgangspunkt i: Brian O’Doherty: *Inside the White Cube. The Ideology of the Gallery Space*, Berkeley, California 1999, og Pierre Bourdieu: *Distinction – a social critique of the judgement of taste*, London 1984, og *The Love of Art*, Great Britain 1991.

³³ Hooper-Greenhill, *op.cit.* 1992.

³⁴ O’Doherty, *op.cit.*

³⁵ Brian O’Doherty (f. 1928-) er irsk kunstkritiker, kunsthistoriker, forfatter og praktiserende kunstner.

³⁶ O’Doherty skriver i virkeligheden en kritik af det modernistiske *gallerirum*. Vi mener dog, at udvidelsen af begrebet til at beskrive det modernistiske *kunstmuseum* er oplagt i denne sammenhæng.

³⁷ *Op.cit.* p. 15.

museumsbygningen, der bærer disse konnotationer, nu er det museet som fænomen og selve udstillingsrummet, der bærer betydningen. Kontekst ændres til indhold.³⁸

Man kan generelt sige om det modernistiske kunstmuseum, at det afskærmer sig fra det omgivende samfund. Ansatte på museet betragtes som faglige eksperter, der igennem deres forskning og udstillingspraksis fremstår som produktive elementer i kunstens verden. Museets funktion er nu at give kunsten et rum og en mulighed for udsigelse, snarere end at skabe gode demokratiske borgere. Det modernistiske museums formidling er baseret på ønsket om at give gæsterne mulighed for en kontemplativ oplevelse. Museet er tilsyneladende åbent for alle, der er interesserede i at opleve den gode kunst. Men ifølge Pierre Bourdieu³⁹ er det også her kun dem, der besidder kulturel kapital, der i virkeligheden vil føle sig godt tilpas i museets hvide udstillingsrum.⁴⁰

I 1958 åbnede Knud W. Jensen Louisiana i ønsket om at gøre moderne national og international kunst tilgængelig for offentligheden. Han ville give alle interesserede den samme mulighed for at opleve den gode kunsts potentiale, som han selv havde fået.⁴¹ Louisiana skulle være et behageligt sted at komme, og den enkelte skulle føle sig som en velkommen gæst i kunstens bolig.⁴² Den praksis, man stadig i dag møder på Louisiana, er meget lig den, der beskrives i *Inside the White Cube*. Kunstfagligheden er central for hele museets praksis. Udstillingsrummene er neutrale, og der er kun lidt ”forstyrrende” formidling⁴³, fordi ”Billedkunst er en særlig erfaring, der ikke rastløst kan oversættes til andre ting.”⁴⁴

³⁸ *Op.cit.* p. 9.

³⁹ Pierre Bourdieu er fransk sociolog (1930-2000). Igennem et empirisk funderet billede af det franske museumspublikum arbejdede Bourdieu bl.a. med at undersøge de sociale betingelser for mødet med kunsten på museet.

⁴⁰ ”Museums could bear the inscription: ”Entry for art lovers only”. But there clearly is no need for such a sign.” (Bourdieu: ”The Historical Genesis of pure Aesthetic”, in: *The Field of Cultural Production*, 1993, p. 257).

⁴¹ Knud W. Jensen: *Mit Louisiana-liv*, København 1985.

⁴² Valget af Louisiana baseres ikke på Knud W. Jensen ideologiske bevæggrunde for etablering af museet, men på det kunstsyn og den museologiske praksis, herunder udstilling og formidling, som vi mener kendetegner museet i dag.

⁴³ Her praktiseres altså ud fra en ide om, at formidlingen kan forstyrre kunstoplevelsen.

⁴⁴ Således argumenterer Poul Erik Tøjner for den sparsomme formidling i selve udstillingerne i et interview afviklet på Louisiana den 27. nov. 2003.

Det postmoderne kunstmuseum⁴⁵

I det sidste kvartal af det 20. århundrede kan man igen spore en bevægelse indenfor museumsområdet. Også denne gang kan det betragtes som et udtryk for en forandring dels af kunstens status, dels af samfundsstrukturen.⁴⁶

På det overordnede plan kan man tale om en nedbrydning af skel ved indgangen til det postmoderne samfund. Det indbefatter blandt andet en opblødning af det moderne samfunds klasseskel. Henrik Kaare Nielsen⁴⁷ taler om det civile samfund, der netop er kendetegnet ved at repræsentere både den borgerlige og den proletariske offentlighed. Samfundets borgere indordner sig nu i en slags livsstilssegmenter ud fra personlige interesser og ønsker. For kunstmuseet betyder det, at det skal forholde sig til et nyt, eller en række nye brugersegmenter. Brugere er blevet mere individualistiske og dermed også mere kritiske. De tilskriver ikke automatisk kunstmuseet den kvalitet, status og anseelse, museumsbetegnelsen per tradition konnoterer.⁴⁸ De forventer at få en oplevelse, *de* kan bruge til noget. Er tilbudet ikke relevant, vil de prioritere at bruge deres tid på noget andet. Museerne bliver derfor i følge Marieke Burgers⁴⁹ nødt til at tage deres brugere alvorligt og ”bevæge sig fra et videnskabeligt syn på samling og bevaring til en forhåbentligt mere professionel og videnskabelig debat om formidling og publikum.”⁵⁰ Samtidig dukker mange andre former for fritids- og kulturtilbud op. Det betyder på den ene side, at brugeren kan vælge frit imellem en lang række tilbud, og på den anden side, at flere institutioner konkurrerer om brugerne. Derfor må kunstmuseerne være anderledes opmærksomme på brugerne og tilbyde en totaloplevelse, der dækker flere behov. Det er

⁴⁵ Udgangspunkt for følgende betragtninger er: Eilean Hooper-Greenhill: “Museum education: past, present and future”, in: Miles & Zavala (ed.): *Towards Museums of the Future – New European Perspectives*. London, 1994, pp. 133-147, og *Museums and the shaping of knowledge*, London 1992 og Henrik Kaare Nielsen, *op.cit.* 1993.

⁴⁶ Vi er naturligvis opmærksomme på, at det er to sider af samme sag, men vurderer, at det er illustrativt at tale om to separate faktorer i denne meget summariske gengivelse af museernes udvikling over ca. 200 år.

⁴⁷ Henrik Kaare Nielsen (f.1953) er lektor, dr. phil. på Afdeling for Æstetik og Kultur ved Aarhus Universitet.

⁴⁸ Både Eilean Hooper-Greenhill og Marieke Burgers taler om, at kunstmuseet qua dets historik og virkefelt konnoterer viden, ophøjethed, kvalitet, stov m.m. (Hooper-Greenhill, *op.cit.*, Marieke Burgers: *Markedsføring af museer – og andre attraktioner*, København 2002, og ”Et publikum for det 21. århundrede”, in: *Danske Museer*, nr. 3. 2000, pp. 25-27).

⁴⁹ Marieke Burgers er kunsthistoriker og har specialiseret sig i PR og markedsføring af museer og andre kulturinstitutioner.

⁵⁰ Burgers, *art.cit.* p. 26.

ikke nok at lave gode udstillinger, der skal også være en god café, et interessant sortiment i museumsbutikken og spændende underholdning til børnene.

Sideløbende med at det moderne samfunds klasseskel brydes ned, ophæves grænserne mellem hverdagsliv og kunst. Det er ikke længere muligt at isolere kunsten i ”den hvide kube”. Kunsten selv henviser til eller er en del af den kontekst, den er opstået i. Den bliver på den måde mere nærværende, og i udstillingerne vil den ofte appellere til, at betragteren engagerer sig både fysisk og mentalt. Nedbrydelsen af skel kan ses som en, om end lidt sen, reaktion på konsekvenserne af den specialisering⁵¹, der i 1800-tallet dannede grundlaget for museernes opkomst.

De ændringer, samfundet og kunsten har gennemgået, medfører et øget fokus på kunstmuseernes praksis. Kunstmuseernes arbejdsområde udvides, ligesom museologien bliver et selvstændigt forskningsområde. Eilean Hooper-Greenhill⁵² er en af de museologiske teoretikere,⁵³ der har beskæftiget sig indgående med museernes rolle i postmoderniteten⁵⁴ med særlig fokus på museet som kommunikerende institution. Hun mener, at de ændrede sociale og kulturelle strukturer betyder, at museerne må revurdere deres praksis og acceptere, at de skal levere en attraktiv og relevant vare, hvis de vil overleve. Museerne bliver på den ene side nødt til at være selvrefleksive. De må gøre sig klart, hvilken kategori de tilhører, og særligt hvad der adskiller det enkelte museum fra de øvrige. På den anden side ser Eilean Hooper-Greenhill det som en forudsætning for en vellykket kommunikation, at museet vender blikket udad og ”tager pulsen” på brugernes og ikke mindst de potentielle brugeres behov, ønsker og interesser.

I det postmoderne museum er formidlingen en integreret del af museets kultur, og den skal indarbejdes i alle facetter af museets praksis. Den skal tages seriøst, planlægges nøje og baseres på individuelle oplevelser og aktiv deltagelse. Det er centralt for denne mere brugerorienterede formidling, at de besøgende føler sig trygge og godt tilpas i museet.

Derfor har det postmoderne museum også fokus på personalets opførelse. Medarbejderne

⁵¹ Her henvises til den specialisering, der i 1800-tallet medførte, at kunsten blev et særskilt domæne, der krævede en særlig ekspertise.

⁵² Eilean Hooper-Greenhill er engelsk kunsthistoriker med speciale i museologi og kunstformidling. Det er vigtigt at være opmærksom på, at hun refererer til det engelske museumsvesen og dets rolle i forhold til det engelske samfund.

⁵³ Af øvrige teoretikere indenfor feltet kan nævnes Georg E. Hein, Carol Duncan og Peter Vergo.

⁵⁴ Hooper-Greenhill taler om storstilede politiske, sociale og kulturelle forandringer. Et paradigmeskifte der påvirker både de sociale strukturer, interaktioner og værdier. (Hooper-Greenhill, *op.cit.* 2004, p. 556).

skal være venlige og imødekommende, og atmosfæren skal være afslappet. Brugere er ikke forstyrrende elementer som i ”den hvide kube”. De tænkes ind i udstillingen både som krop og sjæl. Betydningen opstår ikke i historien, som i det borgerlige museum, eller i og omkring selve værket, som i det modernistiske museum, men hos den enkelte betragter.

I Danmark er noget af det tætteste, vi kommer på et postmoderne kunstmuseum, nok Esbjerg Kunstmuseum.⁵⁵ Inge Merete Kjeldgaard, direktør på museet, giver udtryk for synspunkter, der er beslægtede med Eileen Hopper-Greenhills. Hun har de seneste år gennemført en række formidlingsorienterede forskningsprojekter i samarbejde med psykolog Bjarne Sode Funch. Forskningsprojekterne har udmøntet sig i eksperimenterende udstillingsformer og en formidlingspraksis, hvor den enkelte brugers personlige erfaring er udgangspunktet for og det centrale i den æstetiske oplevelse.⁵⁶

Det kulturpolitiske felt

I det følgende vil vi komme nærmere ind på nogle af de kulturpolitiske faktorer, der har betydning for de danske kunstmuseer.

For at skabe overblik foretager vi en bevægelse fra et overordnet politisk plan ind mod de specifikke faktorer, der er relevante for kunstmuseerne. Først ser vi på udformningen af det kulturpolitiske felt. Herefter på nogle af de historiske omstændigheder og centrale begreber, som den danske kulturpolitik bygger på. Så beskrives udviklingen af de kulturpolitiske rationaler fra kulturministeriets oprettelse frem til i dag. Til slut undersøger vi, hvordan den nuværende regerings kulturpolitik har indflydelse på kunstmuseerne.

Afsnittet bygger dels på udgivelser af Dorte Skot-Hansen, Peter Duelund, Mia Fihl Jeppesen og Claus Bunkenborg, dels på en række kulturpolitiske redegørelser og publikationer.

⁵⁵ Betragtningerne om Esbjerg Kunstmuseum bygger hovedsageligt på et interview med Inge Merete Kjeldgaard. Interviewet fandt sted på Esbjerg Kunstmuseum den 31. okt. 2003.

⁵⁶ Vi har ikke foretaget en egentlig undersøgelse af disse projekter eller af formidlingsformen på museet.

Indkredsning af det kulturpolitiske felt⁵⁷

Overordnet kan kulturpolitik anskues som et konfliktfelt, hvor en række interessenter med forskellige kulturelle bevæggrunde mødes. Interessenterne udgøres af borgere, foreninger, organisationer, private virksomheder og de offentlige beslutningstagere i stat, amter og kommuner.⁵⁸ Hver især vil de forsøge at påvirke politikken til fordel for egne interesser. I forbindelse med fastsættelse af en given kulturpolitik indgås en række kompromiser, der vil være præget af de skiftende styrkeforhold. Kompromiserne vil næsten altid være påvirket af, at den offentlige kulturpolitik dels skal kunne legitimeres i forhold til den siddende regerings politiske holdninger, dels skal udfolde sig inden for de afsatte økonomiske rammer.

Det er væsentligt at forholde sig til det kulturpolitiske felt som en kompleks størrelse, der ikke udelukkende kan beskrives som en neutralt regulerende instans, der arbejder ud fra skiftende rationaler eller klare målsætninger.

Historiske fakta og centrale begreber

Indtil enevældets afskaffelse i 1848 havde kulturen været afhængig af kongens, hoffets og andre magthaveres personlige interesse for området. Med Junigrundloven i 1849 overtog staten de forpligtigelser, som hoffet havde haft ansvaret for efter reformationen. Kulturområdet blev i første omgang placeret under Kultusministeriet, ministeriet for kirke og uddannelse, hvilket er sigende for den rolle, man fra statens side mente, museerne skulle spille i forhold til dannelse og uddannelse af landets borgere. Det kulturpolitiske område afgrænses først til et selvstændigt ministerium i 1961 med etableringen af Ministeriet for kulturelle anliggender under Julius Bomholt.⁵⁹ Kulturen blev et af velfærdspolitikens redskaber til at forbedre forholdene for borgerne, og den bagvedliggende ide var, ”at individet gennem oplysning og kulturel dannelse skulle tilegne sig den viden og humanitet, som var forudsætningen for, at borgeren kunne deltage i

⁵⁷ Følgende bygger hovedsageligt på Mia Fihl Jeppesen: *Kulturen, kunsten og kronerne – kulturpolitik i Danmark 1961-2001*, København 2002.

⁵⁸ Det er disse interessenter, der nævnes i Ebbe Lundgaards kulturpolitiske redegørelse til folketinget, 1997. www.kum.dk (07.09.2004).

⁵⁹ Julius Bomholt argumenterer allerede i 1953 for oprettelsen af et ministerium, der udelukkende har kulturen som ansvarsområde. (*Mennesket i Centrum: bidrag til en aktiv kulturpolitik*, København 1953, pp.11–45).

opbygningen af et demokratisk samfund med individet i centrum.”⁶⁰ Målet var at gøre kulturen tilgængelig for alle gennem formidling og ligelig geografisk fordeling af tilbuddene. Dette udmøntede sig i tre centrale begreber i dansk kulturpolitik:

Armslængdeprincippet, kunstnerisk kvalitet og decentralisering.

Armslængdeprincippet skal sikre den kunstneriske frihed og er betegnende for den form, man har valgt ved uddeling af støttekroner. I praksis fastsætter staten de økonomiske rammer, mens autonome udvalg varetager selve støtteprioriteringen og uddelingen. I forbindelse med kunstmuseerne er størstedelen af støtten dog allerede fastsat efter museumsloven. Det kan endvidere diskuteres, om armslængdeprincippet stadig er et centralt begreb i dansk kulturpolitik, da det ikke er alle udvalg, der opererer ud fra princippet.⁶¹

Kunstnerisk kvalitet er kriteriet for tildeling af offentlig støtte. Den kunstneriske kvalitet er afgørende for en kulturpolitik, der bygger på en ide om kunstens almengavnlig betydning. Hermed menes at kulturen udvikler borgerne og medvirker til, at der skabes en fælles identitet og fælles værdier i samfundet. Det er væsentligt, at kvalitetsvurderingen foregår i udvalg, der opererer ud fra armslængdeprincippet.

Decentraliseringen handlede i første omgang om at udligne geografiske forskelle for på den måde at sikre alle borgere lige mulighed for at få udbytte af kulturens goder.

Decentraliseringen udviklede sig dog fra at handle om ligelig fordeling af de kulturelle tilbud til også at omfatte uddelegeringen af ansvaret for kulturområdet til amter og kommuner.⁶² I dag står kommuner og amter ofte som de største bidragydere til driften af de lokale kulturinstitutioner. I praksis betyder det, at man i kulturministeriet kan koncentrere sig om de store statslige institutioner.

⁶⁰ Peter Duelund & Trine Bille Hansen: *Hvor står vi nu?*, Århus 1994, p. 21.

⁶¹ Peter Duelund (ed.): *The nordic cultural model*, København 2003, p. 576 og Dorte Skot-Hansen: ”Kulturpolitik på farlig kurs”, interview med Dorte Skot-Hansen fra Berlingske Tidende, den 25. maj 2002. F.eks. uddeler Brian Mikkelsen selv midlerne fra provincpuljen. www.kum.dk (07.08.2004).

⁶² I 1976 indførtes gulerodsprincippet, en støtteordning der betød, at statens bidrag afhang af de ikke-statslige tilskud. På den måde fik amter og kommuner et finansieringsansvar i forhold til kulturen. På trods af denne intenderede uddelegering af økonomisk såvel som kulturpolitisk ansvar kan man med oprettelsen af Kulturarvsstyrelsen påpege en øget centralisering i forvaltningen. (Frank Birkebæk: ”Pas på museerne!”, in: *Danske kunstmuseer*, nr. 1 marts 2004, p. 16).

De kulturpolitiske rationaler⁶³

Med udgangspunkt i Dorte Skot-Hansens rationalemodel⁶⁴ vil vi i det følgende afsnit beskrive udviklingen af de kulturpolitiske rationaler fra kulturministeriets oprettelse og frem til 1999.⁶⁵ Vi overfører de rationaler, som Dorte Skot-Hansen anvender som forklaring på den lokale kulturpolitik, til den nationale kulturpolitik.⁶⁶

Rationalerne skal betragtes som idealtyper, der sjældent ses i deres rene form. I denne sammenhæng er de dog illustrative i beskrivelsen af nogle dominerende tendenser i den danske kulturpolitik udvikling. Dorte Skot-Hansen illustrerer med sin model, hvordan ”kulturpolitikens legitimering er skiftet fra et *humanistiske rationale*, baseret på ideologiske/idealistiske argumenter, over et mere politiserende *sociologiske rationale* hen imod et *instrumentelt rationale* med vægt på økonomiske argumenter.”⁶⁷ Man kan her tilføje, at kulturpolitiske interventioner altid er instrumentelt motiverede, hvorfor det ville være mere rammende at bruge en betegnelse som markedsinstrumentelt rationale. Vi anvender dog forsat betegnelsen for overskuelighedens skyld, men under henvisning til at der argumenteres for kulturens instrumentelle kvaliteter i forhold til markedsstruktur, økonomi og international synlighed.

Rationalemodel

Vi gennemgår de tre rationaler summarisk med hovedvægten på det instrumentelle for efterfølgende at kunne vurdere, om der er sket en udvikling fra 1999, hvor artiklen er skrevet, og frem til i dag, eller om det instrumentelle rationale stadig præger dansk kulturpolitik.

⁶³ Følgende afsnit bygger på Dorte Skot-Hansens artikel ”Kultur til tiden – strategier i den lokale kulturpolitik”, in: *Nordiske kulturpolitiske tidsskrift* 1/1999, Borås. pp 7-27. Samt redegørelser, artikler m.m. skrevet af nogle af de kulturministre, der repræsenterer de beskrevne rationaler.

⁶⁴ *Art.cit.* p. 12.

⁶⁵ Peter Duelund redegør for en lignende udvikling af de kulturpolitiske rationaler (Duelund, *op.cit.* 2003, p. 564).

⁶⁶ Vi har fundet belæg for denne udvidelse i gennemlæsning af de kulturpolitiske redegørelser fra 1967 frem til 1997, hvor den sidste redegørelse kom. *Redegørelser til folketinget*, www.kum.dk (23.08.2004). I artiklen fremfører Dorte Skot-Hansen også selv modellens anvendelighed i nationalt perspektiv.

⁶⁷ Skot-Hansen, *art.cit.*, p. 11.

	Humanistisk	Sociologisk	Instrumentel
Mål	Dannelse	Frigørelse	Synliggørelse
Baggrund	Stat	Civilsamfundet	Marked
Forankring	National	Lokal	International
Strategi	Demokratisering af kulturen	Kulturelt demokrati	Kulturalisering
Publikum	Hele befolkningen	Grupper	Segmenter/ Livsstil
Ramme	Kulturinstitutionen	Rammer	Flagskibe
Funktion	Erkendelse	Bekræftelse	Underholdning
Formidler	Kulturformidler	Animateur	Kaospilot

Gengivet efter Dorte Skot-Hansen

Det humanistiske rationale

Dorte Skot-Hansen mener, at det humanistiske rationale ligger til grund for den kulturpolitik, der blev ført i 1960'erne. Det udmøntede sig i et ønske om at demokratisere kulturen og udligne de skel, der indtil da havde forfordelt visse grupper af befolkningen i forhold til det kulturelle område. Fra politisk hold ønskede man at nedbryde klasseskellene, dels ved at gøre kulturen tilgængelig gennem formidling, dels ved at fremme en geografisk spredning af tilbuddene. Dorte Skot-Hansen kalder rationalet bag politikken humanistisk, da det byggede på en overbevisning om, at kulturen kunne forbedre det enkelte individs livskvalitet og dermed gøre det til en bedre borger i det demokratiske samfund.⁶⁸

Begrebet kultur omfatter i denne forbindelse det, vi i dag forstår ved finkultur.⁶⁹ Man ønskede groft sagt at gøre den nationale enhedskultur tilgængelig gennem formidling og etablering af lokale kulturinstitutioner.

Det sociologiske rationale

I løbet af 1970'erne viste det sig dog, at skellene ikke var udlignet. Det var stadig langt fra alle, der benyttede sig af de kulturelle tilbud. Fra kulturpolitisk side erkendte man, at

⁶⁸ "På det personlige livsområde kan kultur meget vel oversættes til: vækst og udvikling i retning af rigere og friere personer" (Bomholt, *op.cit.* p. 13).

⁶⁹ Vi kommer ikke nærmere ind på definitionen af kultur, men vil blot nævne, at den løbende forandrer sig, hvilket også fremgår af denne gennemgang.

”befolkningens kulturelle behov er yderst differentierede og stærkt varierede fra befolkningsgruppe til befolkningsgruppe og fra individ til individ”⁷⁰, og den offentlige fortolkning af begrebet kultur blev udvidet. Man satsede nu på kulturelt demokrati. Det skulle være muligt for hvert enkelt menneske at definere, hvad kultur var for dem, og derudfra vælge hvilke tilbud man ville benytte sig af. Igennem et varieret kulturelt udbud og befolkningens deltagelse i kulturelle aktiviteter skulle den enkelte borger bekræftes i, at dennes kultur var respekteret og på niveau med andre kulturopfattelser. Alle skulle være en del af kulturen.⁷¹

Det instrumentelle rationale

I 1980’erne skete der et paradigmeskift inden for det kulturpolitiske felt. Hvor kulturen tidligere skulle give udbytte på et humant eller sociologisk plan, enten ved hjælp af demokratisering af kulturen eller kulturelt demokrati, kom det nu til at handle om andre former for afkast, f.eks. international synlighed og økonomisk gevinst.

Dorte Skot-Hansen kalder bevæggrunden for den kulturpolitik, som dukkede op i 1980’erne, instrumentel⁷² ud fra en betragtning om, at kulturen skulle tjene et formål, ofte af økonomisk karakter. Det handlede ikke nødvendigvis om direkte økonomisk afkast, men om at investeringer i kultur eksempelvis skulle kunne forbedre statens, en bys eller en virksomheds image, hvilket på sigt ville give øget indtjening.

Det instrumentelle rationale præger også administrationen og formidlingen af kulturen, der indoptager en række begreber og værktøjer fra det frie marked.⁷³ Ydermere lægger den instrumentelle kulturpolitik op til, at kulturen i stigende grad finansieres af private investeringer og sponsorstøtte. Man satser ikke på at nå alle landets borgere, men retter tilbuddene mod de relevante segmenter, og det medfører i følge Dorte Skot-Hansen, at

⁷⁰ Kresten Helveg Petersen, m.fl.: *Betænkning nr. 517*, København 1969, p. 262. Bodil Koch antyder dog allerede en bevægelse mod det sociologiske rationale i hendes kulturpolitiske redegørelse til folkettinget, 1967: ”Et folks kultur rummer både statiske og dynamiske kræfter, og et kulturministerium har pligt til at lade begge have ånderum og ikke være med til at skabe eller uddybe en kunstig kulturkløft mellem befolkningsgrupper, der selvfølgelig er meget forskellige.” www.kum.dk (07.08.2004).

⁷¹ Det er dog centralt, at man opfattede befolkningen som inddelt i faste segmenter og ikke som enkelte individer, der manøvrerede efter interesse og individuelle behov.

⁷² Instrumentel: ”som tjener som redskab for at opnå noget bestemt.” (*Politikkens Store Fremmedordbog*, København 1996, p. 393).

⁷³ Vi giver i det følgende afsnit eksempler på ændringer i museumslovens ordlyd.

man ”cementerer segmenternes valg.”⁷⁴ Hun mener, at dette kombineret med statens favorisering af flagskibe, prestigefyldte og imageforbedrende projekter er med til at øge samfundets kulturelle skel snarere end at udligne dem.⁷⁵ Da Dorte Skot-Hansens artikel er fra 1999, har vi suppleret med Peter Duelunds *The nordic cultural model* fra 2003. Her skitseres en lignende udvikling. Men Duelund deler det instrumentelle rationale i to. Han mener, at man i perioden 1985-95 kan tale om en sociologisk og økonomisk instrumentalisering,⁷⁶ hvorimod det handler mere om en erhvervspolitisk instrumentalisering fra 1995 og frem.

Dorte Skot-Hansens rationalemodel skal ikke forstås således, at de enkelte rationaler afløser hinanden, og at den instrumentelle kulturpolitik i 1999 fuldstændig har erstattet de to foregående. Der er ”snarere tale om en slags lag-på-lag kulturpolitik, hvor de tre strategier flyder sammen i et noget uigennemskueligt mønster, og hvor de forskellige rationaler bliver fremhævet i passende sammenhæng.”⁷⁷ Netop udvidelsen eller overlappningen af kulturpolitiske rationaler kan gøre det vanskeligt at manøvrere i det kulturpolitiske felt.

Museumsloven og museets kulturpolitiske interesser

Museumsloven, Lov nr. 473 af 07. juni 2001.⁷⁸

For at komme nærmere kunstmuseernes situation vil vi i det følgende kort skitsere den lov, som er gældende for de statslige såvel som de statsanerkendte kunstmuseer.⁷⁹

Loven redegør for de betingelser, det enkelte museum skal indfri for at opnå og bevare statsanerkendelsen og dermed statsstøtten. Betingelserne omhandler på den ene side

⁷⁴ Skot-Hansen, *art.cit.*, p. 16

⁷⁵ *Ibid.* Dorte Skot-Hansen er skeptisk i forhold til det instrumentelle rationale og fremstiller derfor et unanceret billede af tendensen, der for det første sjældent ses i sin rene form og for det andet kan rumme positive muligheder for kulturen, f.eks. i forhold til opgraderingen af kvaliteten, flere midler og større frihed.

⁷⁶ 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” (Duelund, *op.cit.* 2003, p. 564-567).

⁷⁷ Skot-Hansen, *art. cit.* p. 17.

⁷⁸ Hvor ikke andet fremgår henvises i det følgende til: Lov nr. 473 af 07. juni 2001.

⁷⁹ Kunstmuseerne havde indtil lov nr. 304 af 10. juni 1976 deres egen lov. Herefter er alle typer museer omfattede af samme lov. Dette medfører naturligt, at det særlige ved de enkelte typer museer ikke behandles via lovgivningen. Desuden faldt statsstøtten fra 100% til 40 % ved denne lovgivning.

forhold i forbindelse med museernes ansvars- og arbejdsområde, tilhørsforhold, vedtægter, bestyrelse, personaleforhold m.m., og på den anden side retningslinjer for fordelingen af statsstøtten.⁸⁰

Museernes arbejdsområde inddeles i fem søjler: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling. Vægtningen af de fem søjler er imidlertid op til de enkelte museer. Udover at dække de fem søjler skal museerne varetage et ansvarsområde, der er ”væsentligt og ikke i forvejen er dækket af andre statslige eller statsanerkendte museer.”⁸¹ For kunstmuseernes vedkommende ligger dette område inden for ”billedkunstens historie og aktuelle udtryk samt dens æstetiske og erkendelsesmæssige dimensioner.”⁸² Der er således et krav om *differentiering* og *specialisering* i loven. Kulturarvsstyrelsen varetager kontrollen med, at museerne overholder disse beføjelser, og varetager desuden den egentlige koordinering af ansvarsområderne.⁸³ Det er dog vores indtryk, at statsanerkendelsen sjældent fratages et museum på Kulturarvsstyrelsens foranledning. Ud over kravet om specialisering er der ret brede rammer for kunstmuseernes museologiske praksis. Reelt fungerer museumsloven først og fremmest som lov om fordeling af de statslige tilskud.

Museumsloven revideres løbende som resultat af den kulturpolitiske konsensus og af de skiftende regeringers politiske interesser.⁸⁴

De to sidste lovrevisioner, i 1989⁸⁵ og i 2001⁸⁶, har medført en række ændringer, der kan tolkes som et udtryk for en øget erhvervsorientering og en stigende vægt på økonomi i kulturpolitikken. I stedet for at tale om museernes virke taler man nu om deres virksomhed.⁸⁷ Fra at lade et vilkårligt beløb danne grundlag for det statslige tilskud er der

⁸⁰ Kap. 1 og kap. 3. Indtil lov nr. 291 af 6. juni 1984 omfattede loven hovedsageligt retningslinjer for fordeling og udregning af statens tilskud, og det er for os at se stadig lovens hovedformål.

⁸¹ Kap. 6, § 14, stk. 2.

⁸² Kap. 3, § 6.

⁸³ Bekendtgørelse om henlæggelse af opgaver og beføjelser til Kulturarvsstyrelsen – Bekendtgørelse nr. 954 af 27. november 2002, www.kum.dk (07.07.2004), ”Om Kulturarvsstyrelsen”, www.kuas.dk (07.07.2004). Ovenstående bekræftes af Morten Lundbeck, Kulturarvsstyrelsen, i en telefonsamtale (08.09.2004). Morten Lundbeck henviser til, at koordineringen af kunstmuseernes ansvarsområder fungerer udmærket. Men han mener, at det ville være ønskeligt med en større grad af bevidstgørelse ude på museerne.

⁸⁴ Her kan man påpege en væsensforskel mellem den politiske konsensus, der er et tidligt fænomen, og kunstmuseerne, der opererer over tid og ofte er traditionsbunde i deres form.

⁸⁵ Bekendtgørelse nr. 584, af 31. august 1989. www.kum.dk (07.07.2004).

⁸⁶ Lov nr. 473 af 7. juni 2001.

⁸⁷ Kap. 1, § 1.

nu et minimumsbeløb på de ikke statslige tilskud.⁸⁸ Tidligere nævnte man først de faglige beføjelser i forhold til bevaring af kulturarven, nu er det de administrative og organisatoriske, altså museets virksomhed, der nævnes først.⁸⁹

Kunstmuseets kulturpolitiske interessenter

Kunstmuseernes kulturpolitiske interessenter befinder sig på tre forskellige niveauer: Det kommunale, det amtslige og det statslige. Hvorvidt det er den ene eller den anden instans, der har den største betydning for det enkelte museum, afgøres af flere faktorer, bl.a. hovedtilkudsyder, ejerskab og resultatkontrakter⁹⁰. Overordnet repræsenterer regeringen de kulturpolitiske rationaler og forestår, ved den årlige finanslovsforhandling, fastsættelsen af beløbet til kulturen. Kulturministeriet med kulturministeren som ansvarshavende og Kulturarvsstyrelsen som mellemlid varetager den overordnede forvaltning af museumsområdet, herunder statsanerkendelsen, uddeling af særlige tilskud og bevillinger. Hvorvidt det er amt eller kommune, der herudover har det overordnede ansvar for kunstmuseerne, er afhængigt af, hvem der er hovedtilkudsyder. For de enkelte museer varierer styrkeforholdet mellem de kulturpolitiske interessenter, og det betyder, at kunstmuseerne ofte skal forholde sig til forskellige politiske dagsordner. Derfor skal museerne være afklarede om deres eget grundlag og være gode til at redegøre og argumentere for deres relevans overfor mange forskellige interessenter.

Den nuværende regerings kulturpolitiske grundlag og sigtelinjer

I det følgende vil vi undersøge, hvilket rationale, eller rationaler, den nuværende regering legitimerer sin kulturpolitik ud fra, og hvilken betydning det har for kunstmuseerne. Der er endnu ikke kommet en kulturpolitisk redegørelse fra den siddende kulturminister Brian Mikkelsen. De to næste afsnit bygger derfor på ”Regeringsgrundlaget for kunst og

⁸⁸ Den lokale økonomiske vægtning får altså en stor betydning i forhold til statsstøtten, hvilket peger på en øget decentralisering af økonomisk ansvar.

⁸⁹ ”Lovens formål er at fremme museernes virksomhed og samarbejde med henblik på at sikre Danmarks kultur- og naturarv samt adgang til og viden om denne og dens samspil med verden omkring os”. (Kap.1. §1).

⁹⁰ I de seneste år har samarbejdet mellem museum og hovedtilkudsyder i en række tilfælde udmøntet sig i resultatkontrakter. Dette understøtter den instrumentelle politiske drejning, men kan samtidig ses som en mulighed for museerne til at definere deres visioner.

kultur”⁹¹ og publikationen ”Kulturpolitikens sigtelinjer”⁹². Tilsammen repræsenterer de regeringens kulturpolitiske værdier og visioner.⁹³

Regeringsgrundlaget for kunst og kultur⁹⁴

”Regeringens kulturpolitik vil bygge på frisind, forskellighed og fællesskab”. Således indleder den nuværende liberale regering sit regeringsgrundlag og nævner hermed nogle af de helt centrale mål for en humanistisk og sociologisk legitimeret kulturpolitik. Det understreges efterfølgende, at der skal ”skabes gode rammer for kunsten og kulturen”, og at alle skal have lige adgang til et ”rigt, varieret og mangfoldigt kulturudbud” til den danske kulturarv og til den nyeste kunst.⁹⁵

I regeringsgrundlaget fremgår det endvidere, at man vil nå disse mål, ikke ved tilskud, men ved at stimulere efterspørgslen ”gennem opkøb af kunstnernes værker”, ved at gøre kunst fradragsberettiget og legater skattefrie, og ved at foretage skattemæssige udligninger af de svingende indkomster. Det fremhæves også, at man vil sikre uafhængighed, kvalitet og fornyelse gennem kontinuerlig udskiftning i råd og nævn. Regeringen vil endvidere skabe de bedst mulige vilkår for kultureksport, og det fremhæves, at ”kimen til et spirende vækstlag” allerede er lagt med dansk films og litteraturs succes i de seneste år.

Den retorik, der anvendes i beskrivelsen af de midler, regeringen vil tage i brug for at nå sine indledende mål er, som det fremgår af kursiveringerne, i vid udstrækning erhvervspolitiske og markedsorienterede.⁹⁶

⁹¹ *Regeringsgrundlaget for kunst og kultur*. www.kum.dk (23.08.2004).

⁹² Brian Mikkelsen publicerede disse sigtelinjer foråret 2004. Det er lidt vanskeligt at afgøre, hvordan sigtelinjerne skal opfattes. Brian Mikkelsen skriver, at ”regeringen vil gøre brug” af sigtelinjerne i sit fremadrettede arbejde (*Kulturpolitikens sigtelinjer*, p. 1), men understreger i samme publikation, at sigtelinjerne ikke skal betragtes som en køreplan, men som ”et debatoplæg til diskussion i Folketinget, med kunstnere og kulturliv og med borgerne” (*op.cit.* p. 2). I statsministerens opridsning af regeringens resultater nævnes det, at ”kulturpolitikens sigtelinjer (...) beskriver regeringens kulturpolitik.” (*Regeringens resultater*, www.stm.dk, (06.07.2004)) Vi forstår den som sådan.

⁹³ At man ud fra de to dokumenter kan aflede regeringens værdier og visioner blev bekræftet af Marianne Strøm Hansen fra Kulturministeriets kommunikationsenhed i en telefonsamtale den 12. okt. 2004.

⁹⁴ Citaterne i dette afsnit er alle fra *Regeringsgrundlaget for kunst og kultur*. Kursiveringer er tilføjet.

⁹⁵ Vi beskæftiger os ikke med, hvorvidt regeringsgrundlaget *reelt* danner grundlag for den førte kulturpolitik. Vi ser kun på mål og midler som de er formuleret i regeringsgrundlaget og *Kulturpolitikens sigtelinjer*.

⁹⁶ Tendensen ses dog allerede i Mimi Stilling Jacobsens kulturpolitiske redegørelse fra 1984, men det er her med henblik på at forbedre vilkårene for kulturen og øge mængden af kulturelle tilbud. ”Det er glædeligt at kunne konstatere, at meget tyder på, at der i erhvervslivet er en stigende interesse for at gøre en indsats på det kulturelle område”, www.kum.dk (07.08.2004).

Kulturpolitikens sigtelinjer⁹⁷

For nærmere at indkredse den siddende regerings kulturpolitiske rationale vil vi se på kulturminister Brian Mikkelsens publikation ”Kulturpolitikens sigtelinjer”. Her fremhæver han, at det er en politisk dyd at tage højde for den verden, vi lever i, og han plæderer på den baggrund for en kulturpolitik, der adskiller sig væsentligt fra tidligere tiders, f.eks. hvad angår markedet.

Publikationen præsenterer seks sigtelinjer for regeringens kulturpolitik. De handler om: partnerskab, kvalitet, talentudvikling, kulturpolitik i hele landet, opløsning af monopolerne og om at styrke dansk kultur i et internationalt perspektiv. Ministeren vil satse på, at der indgås flere alliancer både kulturinstitutionerne imellem og mellem erhvervslivet og kulturlivet for på den måde at ”udvikle kvaliteten, skabe stærke kulturelle udtryk og *rejse ny kapital, som kan lette adgangen til det voksende globale marked*”. Han vil støtte kvaliteten⁹⁸ og pleje talenterne: ”Dygtige kunstnere skal også fremover berige vores kulturliv, skabe rollemodeller for fremtidige talenter og *gøre Danmark synlig på den internationale scene*.” Endvidere skal kulturen fordeles geografisk, så man i alle dele af landet har mulighed for at få kulturelle og kunstneriske oplevelser af høj kvalitet.⁹⁹ ”Et rigt kulturliv er vigtigt for lokalsamfundene og *kan blandt andet have indflydelse på virksomheders beslutninger om, hvor i landet de skal etablere sig*.” Ministeren vil også opløse monopolerne for medier og film, ”*begunstige private investeringer og bidrage til at styrke det danske islet i den globale konkurrence*.” Endeligt fremhæver Kulturministeren, at man vil ”søge inspiration udefra og samtidig gøre dansk kunst og kultur mere synlig i udlandet (...) *Den større synlighed skal hjælpe dansk kunst og kultur på det globale marked og være med til at trække store kulturbegivenheder til Danmark*.”

Igen kan man umiddelbart påpege en markedsorienteret retorik, der peger på, at nutidens kulturpolitik legitimeres ud fra et instrumentelt rationale. I argumentationen for valget af

⁹⁷ Citaterne i dette afsnit er alle fra *Kulturpolitikens sigtelinjer*. Kursiveringer er tilføjet.

⁹⁸ Brian Mikkelsen præciserer ikke, hvad han mener med kvalitet. Det er dog væsentligt at gøre rede for, hvordan man på politisk niveau definerer kvalitetsbegrebet.

⁹⁹ Til dette formål har ministerens oprettet en provinspulje på 80 millioner (*op.cit.* p. 89). Det er iflg. Dorte Skot-Hansen tilbageskuende, fordi provinsen som kulturpolitisk begreb er ved at forsvinde (Skot-Hansen *art.cit.* 2002). Det kan endvidere være problematisk i forhold til armslængdeprincippet, fordi midlerne ikke kan søges og udelukkende forvaltes af kulturministeren.

kulturpolitikken seks fokusområder må hovedvægten siges at ligge på, hvad det er kulturen *kan*, og dermed på kulturen som middel og ikke som mål i sig selv.

Opsummering

Både regeringsgrundlaget og ”Kulturpolitikken sigtelinjer” peger i flere retninger. Men den markedsorienterede retorik og erhvervspolitiske argumentation for regeringens visioner er iøjnefaldende. Det virker, som om ministeren i nogen udstrækning ønsker en humanistisk og sociologisk kulturpolitik, men legitimeringen sker på baggrund af et instrumentelt rationale.

På et overordnet plan arbejder Brian Mikkelsen i ”Kulturpolitikken sigtelinjer” med to komplementære områder. På den ene side vil han styrke kvalitet og støtte vækstlagene. På den anden side vil han øge kulturens funktion som middel til at forbedre markedsstrukturen, opnå en større international synlighed, anerkendelse, og en større grad af økonomisk uafhængighed mellem staten og kulturen.

Der står ikke meget om kunstmuseernes rolle i disse publikationer, men der er to ting, der kan komme til at berøre museerne direkte. For det første ønsker regeringen at fremme samarbejdet mellem kultur- og erhvervslivet og mellem kulturinstitutionerne indbyrdes. Intentionen med samarbejdet handler på den ene side hovedsagelig om at rejse ny kapital gennem donationer og sponsorater fra private virksomheder, og på den anden side om at opnå besparelser ved samdriftsfordele, f.eks. på bevarings- og indsamlingsområdet. Det medfører, at museerne på en gang bliver konkurrenter i kampen om de private midler og kolleger i forhold til at samarbejde om praktiske og administrative opgaver. Ministeren ønsker for det andet, at det skal være muligt at opleve kunst af høj kvalitet alle steder i landet, og han har derfor oprettet Provincespuljen.¹⁰⁰ Det kan få betydning for museerne, fordi det er ministeren selv og ikke et uvildigt udvalg, der uddeler midlerne. Dette kan yderligere forstærke konkurrenceforholdet mellem museerne.

Man kan tale om et paradigmeskift inden for kulturpolitikken, i særdeleshed i den nuværende regerings valgperiode.¹⁰¹ Mange definitioner er endnu ikke faste, og det er derfor vigtigt, at alle de politiske aktører kommer på banen, især kunstmuseerne selv, og

¹⁰⁰ www.kum.dk (27.07.2004).

¹⁰¹ Det fremgår f.eks. i en sammenligning af Brian Mikkelsens *Kulturpolitikken sigtelinjer* og Ebbe Lundgaards kulturpolitiske redegørelse til folkettinget fra 1997.

deltager i udformningen af fremtidens kulturpolitik. Når man ikke længere begrundes den offentlige støtte til kulturen med kulturens almenmenneskelige betydning, men ud fra instrumentelle argumenter, kunne der komme til at mangle aktører til at værne om de ”bløde værdier”¹⁰² og museernes almengavnlig funktion. Denne plads vil det være oplagt, at museerne selv udfylder, fordi de qua deres ekspertise bør være de mest kvalificerede. En debat om kunstmuseernes og kulturpolitikens fremtid vil også betyde, at museerne tvinges til at definere deres eksistensgrundlag og argumentere for deres berettigelse, både på et ”blødt” og et instrumentelt grundlag. En sådan selvrefleksion vil måske kunne gavne ikke bare det enkelte kunstmuseum, men kategorien af kunstmuseer i det hele taget.

Kunstmuseet i dag?

Hvor befinder det danske kunstmuseum sig i dag? Vi har nu præsenteret nogle bud på den udvikling, der har fundet sted inden for museumsverdenen, museologien og det kulturpolitiske felt, og dermed når vi frem til nogle forhold, der kendetegner kunstmuseernes øjeblikkelige situation.

Helt overordnet ser vi en bevægelse mod en større grad af åbenhed mod omverdenen. I forhold til den museologiske praksis betyder det øget bevidsthed om brugernes ønsker, opprioritering af formidlingen og udvidelse af museets faglighed. På politisk niveau lægges der op til en større grad af gennemsigtighed og synlighed og til samarbejde internt mellem kunstmuseerne. Der animeres også til øget samarbejde mellem erhvervslivet og museerne.

Den større åbenhed på kunstmuseerne har bl.a. resulteret i oprettelse af marketings- og formidlingsafdelinger, og flere steder er der også kommet øget opmærksomhed på managementdimensionen. Der er dog stor forskel på, i hvor høj grad de enkelte museer spejler udviklingen, ligesom det er meget forskelligt, hvilke enkeltaspekter der er relevante for det enkelte museum.¹⁰³ Det er derfor kompliceret at give en dækkende og præcis karakteristik af ”kunstmuseet i dag”.

¹⁰² Her henvises til de værdier, der har deres udspring i humanistiske eller sociologiske rationaler. Det er hovedsageligt værdier, der handler om at berige det enkelte individ og forbedre dets muligheder for selvudvikling.

¹⁰³ Denne vurdering er foretaget på baggrund af forundersøgelsen til dette speciale.

Først og fremmest er der en række praktiske omstændigheder, man må forholde sig til, hvis man ønsker at definere, hvad et specifikt kunstmuseum er for en størrelse, og hvor det bør satse i fremtiden. Det er f.eks. væsentligt at se på museets størrelse, da det oftest har betydning for ressourcerne, de økonomiske såvel som de menneskelige. Det er også vigtigt at se på, hvor i landet museet er placeret, og i den forbindelse hvordan den kulturpolitiske linje i det pågældende område er. Men frem for alt er det vigtigt, at man internt klarlægger museets grundlæggende værdier og målsætninger. En forudsætning for at man kan argumentere for sit museums relevans og eksistensberettigelse over for omverdenen er, at man har klare værdier og målsætninger og dermed en klar profil. I den seneste årrække har kulturpolitikken som skitseret primært opereret ud fra det instrumentelle rationale. Det er vigtigt, at kunstmuseerne forholder sig til denne politiske udvikling og deltager aktivt i den offentlige debat om deres fremtid. Med et afklaret værdigrundlag som udgangspunkt vil det enkelte museum stå stærkt i samarbejdet med de politiske interessenter og det private erhvervsliv, og med tydeligt differentierede interesse- og ansvarsområder vil samarbejdet museerne imellem kunne styrkes. Dobbeltfunktionen som kolleger og konkurrenter vil herved blive mindre problematisk.

Som konklusion kan man slå fast, at kunstmuseerne overordnet er i en forandrings- eller udviklingsfase. Museerne kan efter vores opfattelse ikke længere operere som lukkede institutioner, de må åbne sig og i højere grad lægge vægt på samspillet med omverdenen. Kunstmuseerne må indse nødvendigheden af, at hvert museum skal have sit særpræg og sine bestemte ansvarsområder, og at hensynet til både politiske interessenter, erhvervsliv og brugere skal prioriteres højt.

Opstilling af værdimodel

I dette kapitel opstilles en model, der operationaliserer det foregående kapitels overordnede historiske og analytiske overvejelser. Vi kalder den værdimodellen.

Værdimodellen kan på den ene side karakterisere et givent kunstmuseum i forhold til den historiske og ideologiske udvikling. På den anden side kan den indkredse de værdier, der ligger til grund for museets praksis. Modellen kan initiere en struktureret selvansøgelse og dermed være et redskab i et internt arbejde med at definere museets "identitet".

Endvidere kan modellen afdække, hvorvidt de værdier, man opererer ud fra, udspringer af museets kerneområde, kunsten, og om de har rod i museets selvforståelse.

Værdimodellen kombinerer og konkretiserer henholdsvis typemodellen og rationalemodellen. Vi har valgt at typificere udviklingen yderligere og arbejder derfor med yderpolerne: det lukkede og det åbne museum. Dette er naturligvis meget forenklet, men vi mener, modellen får sin berettigelse igennem dens praktiske anvendelighed. Det er sjældent, et museum vil kunne placeres entydigt som fuldstændigt lukket eller åbent. I en konkret analyse af et museum vil der ofte fremkomme træk fra begge typer, hvilket i denne sammenhæng er helt uproblematisk, så længe museet er bevidst om dets placering. I det hele taget er modellens primære funktion *synliggørelse* og *bevidstgørelse* af værdier og museets placering.

For at afdække kunstmuseets værdier har vi struktureret modellen i fire fokusområder: *Kunstsyn*, *museumsyn*, *formidlingsyn* og *organisationsyn*. Kunsten er kunstmuseets kerneområde, og derfor bør *kunstsynet* være udgangspunktet for et kunstmuseums værdisætning. Dels adskiller kunsten kunstmuseet fra andre museer og fritidstilbud, dels bør museets syn på kunstens funktion i samfundet danne grundlag for den øvrige museale praksis. Kunstsynet kan således ses som museets rygrad, og de øvrige fokusområder skal derfor gerne være forenelige med dette. Er der ikke overensstemmelse mellem de fire fokusområder på museet, vil modellen afsløre en diskrepans. De øvrige tre fokusområder er valgt ud fra overvejelser om, hvor museet befinder sig i dag. Således er *museumsynet* inddraget på baggrund af den øgede bevidsthed om egen museal praksis, der kendetegner den seneste museologiske udvikling. Det samme gælder *formidlingsynet*, som inddrages i erkendelse af formidlingens voksende betydning på kunstmuseerne.

Organisationssynet inddrages for at skabe opmærksomhed om, hvilken betydning faktorer som museets organisatoriske opbygning og strategier har for værdisætningen. Specielt med inddragelsen af formidlings- og organisationssynet placerer vi os i forlængelse af den seneste museologiske udvikling.

Værdimodel

I modellen belyses den lukkede og den åbne museumstype ud fra de fire fokusområder. Modellen uddybes i den efterfølgende tekst.

	Det lukkede museum	Det åbne museum
Kunstsyn		
Kunsten betragtes som	helligt objekt	kulturobjekt
Det væsentlige i forhold til kunsten er	kunstgenstanden	kunstoplevelsen
Kunsten kan	danne, oplyse og forbedre det enkelte menneske	give individuelle oplevelser og udvikle individet
Det enkelte kunstværks budskab er	fast og eviggyldigt	åbent og afhængigt af modtageren
Museumssyn		
Museets vigtigste funktion er	indsamle, bevare og forske	formidle
Kunstmuseet er	en hellig hal	et kultur- eller oplevelsescenter
Formidlingssyn		
Formidling handler om	videregivelse af viden	aktivering til læring
Hvem formidles der til	en passiv besøgende	en aktiv bruger
Hvordan formidles der	monolog	dialog
Organisationssyn		
I forhold til omverdenen er museet	upåvirkeligt, indadvendt og udeltagende	påvirkeligt, udadvendt og deltagende
Museet er som organisation	statisk	dynamisk
Museet som arbejdsplads	hierarkisk og traditionsbundet	flad struktur, anvender moderne management m.m.

I det lukkede museum har kunsten status som et helligt objekt, næsten på niveau med relikvier. Den tilbedes, er det absolutte centrum, og alt andet arbejde foregår på kunstens præmisser. Kunsten kan give en indsigt og viden, der sammen med den kunsthistoriske formidling vil oplyse og danne individet og gøre det til en bedre borger. Det åbne museum betragter derimod kunsten som et kulturobjekt, et resultat af en bestemt tidsånd. Det helt centrale er brugerens møde med kunsten, hvor kunsten kan aktivere brugerens egen erfaring og i bedste fald bidrage til individets selvudvikling.

På det lukkede museum betragter man museet som en hellig hal, der er upåvirkelig og lukket om sig selv og kunsten. Det er vigtigt at holde hverdagen ude, fordi kunsten er noget særligt og kunstmuseet dens særlige rum. Museets vigtigste opgave er at indsamle, bevare og forske. På det åbne museum vil man betragte sig selv som et kulturhus. Museet forsøger at følge med samfundets udvikling, tilpasse sig de eksterne krav og samtidig påvirke det omgivende samfund. Det ses eksempelvis ved, at museet forsøger at gøre formidlingen brugerbaseret og brugerorienteret. Fagligheden er central, men på flere planer. Medarbejderstaben udvides til at omfatte andre faggrupper så som marketingsfolk og uddannede formidlere, der tager udgangspunkt i nyere læringsteori og indgår i en aktiv dialog *med* de besøgende. På det lukkede museum taler formidlerne, som er kunstfaglige eksperter, *til* de besøgende. Deres rolle er at indvie de besøgende i deres viden om kunsten for på denne måde at bidrage til dannelse og oplysning af den enkelte. Det lukkede museum har et tydeligt organisatorisk hierarki, som er funderet på faglighed og traditioner, og man fokuserer ikke på ledelse og markedsføring. Som organisation lukker museet sig om sig selv for at værne om det særegne og søge arbejdsro til det væsentlige - kunsten. Det åbne museum vil derimod åbne sig op mod omverdenen og suge til sig af nye tiltag inden for alle områder. Det vil ændre kurs, følge strømmen eller ligefrem sætte en ny dagsorden. Strukturen er flad og kommunikationsformen åben.

Som det fremgår, repræsenterer det lukkede museum tendenser, der også blev skitseret i forbindelse med det borgerlige og det modernistiske museum. Det vil i vid udstrækning kunne være et udtryk for en politik, der legitimerer sig ud fra et humanistisk rationale. Det åbne museum repræsenterer derimod det postmoderne museum og er i vid udstrækning foreneligt med de politiske instrumentelle argumenter for kulturen.

Værdimodellen indføres, i kapitel 7, i den brandmodel, der sættes i anvendelse i specialets sidste empiriske del. Her vil den blive anvendt til at indkredse to konkrete museers værdier og afdække, hvor museerne hver især placerer sig i forhold til den lukkede og den åbne museumstype.

Branding

Kapitlets indhold og opbygning

Efterhånden brander alle sig. Virksomheder, superstjerner, nødhjælpsorganisationer, arbejdsløse – selv danske kommuner forsøger at hæve sig op over kommunikationssumpen med branding som løftestang. Branding er blevet en central strategi i den stadig eskalerende konkurrence om opmærksomhed. Siden fænomenet for alvor blev sat på dagsordenen i begyndelsen af 1990'erne,¹⁰⁴ har det udviklet sig fra at være en forholdsvis snæver reklame- og markedsføringsstrategi til i dag at være et fænomen, der umiddelbart synes at kunne indbefatte alt.¹⁰⁵ Henrik Dahl og Claus Buhl¹⁰⁶ har i bogen *Marketing og Semiotik* beskæftiget sig med en sammenføring af marketing og den humanistiske fagtradition. De beskriver, hvorledes marketing, herunder branding, dels er en akademisk disciplin, dels en konkret funktion i virksomheder. Marketing har en åben tradition, hvor man gerne inddrager andre fagområder i jagten på forbrugerindsigt. Dette gør marketing til et ”broget”¹⁰⁷, men også facetteret fagområde.¹⁰⁸ Med Dahl og Buhl kan man se branding som det sted, hvor de ”hårde”, merkantile videnskaber møder de ”bløde” humanistiske. For branding har haft brug for at låne fra diverse humanistiske videnskaber, fordi den grundlæggende handler om at tilføre en genstand eller en handling en ekstra immateriel værdi eller identitet via den måde, man kommunikerer den på.¹⁰⁹

Da brandingområdet er meget stort, er formålet med dette kapitel at give en komprimeret præsentation og definition af en række begreber, metoder og tankegange. Vores tilgang

¹⁰⁴ Hvornår branding første gang blev anvendt er svært at afgøre, men som disciplin træder den i karakter i 1950'erne og 1960'erne, hvor mængden af reklamebureauer eksploderede i sammenhæng med bl.a. fremkomsten af nye medier, som tv. Dette førte til massemarkedets opståen og dermed til massemarkedsføringen.

¹⁰⁵ ”Brands er ikke længere blot de fysiske produkter, som virksomheder har solgt og markedsført med stor succes. Brandet er f.eks. også hele virksomheden; den geografiske kontekst, som virksomheden og produktet relaterer sig til; dens medarbejdere samt for den sags skyld *dig* selv som en ”handelsvare” på jobmarkedet.” Glenn Jakobsen: *Branding i et nyt perspektiv: mere og andet end mærkevarer*, København 1999, p. 12.

¹⁰⁶ Henrik Dahl og Claus Buhl: *Marketing og Semiotik*, København 1993. Henrik Dahl er cand.scient.soc., M.A. ved University of Pennsylvania og ph.d. fra Handelshøjskolen i København. Claus Buhl er cand.mag et art og ph.d., samt administrerende direktør på Buhl UnLtd siden 1995.

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ *Op.cit.* p.13.

¹⁰⁹ *Op.cit.* p. 14.

har været præget af lige dele nysgerrighed og skepsis. Derfor har vi søgt at finde frem til en metode og strategi, som dels kunne opfylde de krav, vores projekt stiller, dels kunne modsvare den kritik af brandingbegrebet, vi mener er til stede.¹¹⁰ Som resultat af disse overvejelser har vi valgt at koncentrere os om en konkret brandingstrategi, nemlig Inklusiv branding, der er en holistisk tilgang til branding.¹¹¹

Kapitlet tager udgangspunkt i en indkredsning af en nutidig branddefinition. Denne danner efterfølgende grundlag for opstillingen af en branddefinition for vores projekt. Herefter gives en mere nuanceret fremstilling af corporate branding.¹¹² Fremstillingen tager udgangspunkt i den kritik, der synes at have motiveret udviklingen fra produkt branding til corporate branding. Så præsenteres og analyseres brandstrategien: Inklusiv Branding. Den inklusive branding danner grundlag for opstillingen af en brandproces, der rettes specifikt mod kunstmuseet. Den præsenteres i kapitel 7, Museumsbranding - processen, og bringes endeligt i anvendelse i specialets empiriske del, i kapitlerne 9 og 10. I forbindelse med implementering og den praktiske kommunikation af brands har vi afslutningsvis fundet det oplagt at introducere disciplinen storytelling.¹¹³ Kapitlet afrundes med en opsummering.

Således tjener nærværende kapitel som en begrebsopsamling, der skal udkrystallisere den brandingstrategi og metode, som anvendes i resten af specialet, og desuden præsentere de centrale problemstillinger, en tidssvarende brandingstrategi må forholde sig til og løse.

Branddefinition

Der findes mange forskellige definitioner af, hvad et brand og følgelig branding er. Inden man forholder sig til eller arbejder med branding, må man derfor identificere sin egen definition. I denne sammenhæng vælger vi at fokusere på nogle af de nyere branddefinitioner for hurtigt at kunne bestemme, hvor brandbegrebet er på vej hen.

¹¹⁰ I de seneste år har holdningen til branding ændret sig. Tonen i debatten er nu langt mere kritisk end tidligere. De kritiske røster inden- og udenfor feltet er blevet flere. Efterhånden som begrebet har opnået en bred offentlig tilstedeværelse, er også den offentlige debat om emnet skiftet fra en overvejende positiv begejstring til en mere reserveret og problematiserende stillingtagen.

¹¹¹ Klaus Schmidt og Chris Ludlow: *Inclusive Branding – The why and how of a holistic approach to brands*, Basingstoke 2002. Dr. Klaus Schmidt og Chris Ludlow arbejder både som konsulenter og som teoretikere inden for brandingfeltet.

¹¹² Corporate branding dækker her den store gren af brandingområdet, der arbejder med hele virksomheder eller organisationer som brands.

¹¹³ Afsnit 7 i dette kapitel.

Den grundlæggende sammenhæng mellem begreberne brand og branding er, at brandet er genstandsfænomenet, det være sig produktet, virksomheden eller servicen. Branding er den strategiske handling eller proces, der ligger bag fremkomsten af brandet. I den oprindelige betydning er ”Brand” det brændemærke, kvægejere brænder ind i huden på deres dyr for derved at vise sig selv og andre, at de tilhører dem.¹¹⁴ Brændemærket giver altså tilhørsforhold, genkendelighed og distinktion, og selv om ”brand” i dag indeholder andet og mere end denne betydning, er netop metoden til at skabe genkendelighed og differentiering fortsat en central del af begrebet. Men brandbegrebet har vist sig yderst elastisk og ændrer sig med tid og kontekst. I det følgende præsenteres forskellige eksempler på nyere branddefinitioner.

Det første eksempel på en branddefinition hentes hos Henrik Dahl og Claus Buhl. Her defineres og analyseres branding gennem en semiotisk optik, hvilket er meget instruktivt i denne sammenhæng.¹¹⁵ Dahl og Buhl beskriver et brand ud fra semiotikkens tegnforståelse. Produktet bliver brandets denotative niveau. Det konnotative niveau opstår, når branding tilfører produktet en abstrakt merværdi. På denne måde viser Dahl og Buhl, hvorledes et brand indeholder både rationelle, objektive elementer og irrationelle, subjektive elementer. Pointen for dem bliver forståelsen af, at et produkt først bliver et brand i det øjeblik, den opnåede merværdi opleves af forbrugerne: ”At brande er (...) ikke blot at give et produkt et navn. Det bliver også del af den proces, hvori forbrugerne knyttes til virksomheden og dens produkter. Et varenavn har hermed at gøre med en *vareoplevelse*.”¹¹⁶

Glenn Jakobsen¹¹⁷ repræsenterer tendenser i den nyeste bevægelse inden for branding. Han udvider begrebet til andre end de traditionelle reklame-, marketings- og kommunikationssammenhænge. Brandet ses som andet og mere end en mærkevare, og udvekslingen af brandværdi mellem organisationer eller virksomheder er i fokus. Glenn Jakobsen mener: ”Brandet er en sammensat størrelse, som rummer både et fysisk udtryk i

¹¹⁴ Fra engelsk: *Brand*: ”a trade mark; a particular mark of goods, (..) a mark of identification made with a hot iron.” (*The Oxford Study Dictionary*. Oxford 1992 (1991), p. 80.)

¹¹⁵ Dahl og Buhl, *Op.cit.*

¹¹⁶ *Op.cit.* p.36.(Kursivering tilføjet.)

¹¹⁷ Glenn Jakobsen er HA, cand.merc. samt HD. Desuden er han bestyrelsesformand for Buisness-to-Buisness Forum under Dansk Markedsføringsforbund. Jakobsen har både fungeret som praktiserende brandingkonsulent og har sideløbende haft en mere teoretiserende vinkel på området, hvilket bogen *Branding i et nyt perspektiv* er et udslag af.

selve produktet, en juridisk beskyttelse af virksomhedens respektive brandets identitet i det registrerede varemærke samt den følelsesmæssige og etiske dimension i mærkevaren, der til syvende og sidst alene eksisterer i kundens bevidsthed.”¹¹⁸ Dermed understreger han, hvorledes et brand ikke længere kun er knyttet til et konkret produkt, men ofte også til en virksomhed eller en organisation. Han mener ligesom Dahl og Buhl, at ”branding er et flerdimensionalt begreb.”¹¹⁹ Den følelsesmæssige og etiske dimension ligger hos kunderne alene, hvilket markerer en åbning af brandbegrebet mod de eksterne interessenters indflydelse på og eventuelle ejerskab af brandet. Desuden er det Jakobsens formål at vise, hvorledes en brandproces først og fremmest skal være en ledelsesfilosofi, hvorfor brandet ikke længere skal ses som et projekt for markedsføringsafdelingen alene, men som en del af hele organisationens strategi.

Lars Sandstrøm¹²⁰ befinder sig inden for den del af brandingfeltet, der arbejder specifikt med corporate branding. Branding er både et markedsførings- og et managementbegreb. Brandet udvides til at omfatte virksomheden selv, og Sandstrøm definerer et brand som ”den totale sum af alt hvad der vides, tænkes, føles og forstås af alle interne og eksterne interessenter om en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept.”¹²¹ Sandstrøm vægter anerkendelsen og inddragelsen af interessenterne i forhold til skabelsen og vedligeholdelsen af brandet.¹²² Det er hos interessenterne, brandet opstår. Hans definition viser, hvor svævende og svært kontrollerbar en størrelse et brand kan være. Endeligt demonstrerer Sandstrøm, hvorledes stort set alt kan brandes: serviceorganer, nødhjælpsorganisationer, museer og personer.

¹¹⁸ *Op.cit.* p. 19.

¹¹⁹ *Op.cit.* p. 17.

¹²⁰ Lars Sandstrøm er cand.scient.soc. i PR og er først og fremmest repræsentant for den praktiserende del af brandingfeltet, idet han normalt arbejder som kommunikationsrådgiver i Intellecta Corporate, et konsulentfirma med speciale i Corporate Branding. Vi henviser dels til bogen: *Corporate Branding - et værktøj til strategisk kommunikation*, København 2003, dels til et foredrag med samme emne, afholdt under Åbent Universitet i foråret 2004 i Århus.

¹²¹ *Op.cit.* p. 18.

¹²² *Op.cit.* p. 200.

Anthony Aconis¹²³ har med sin bog og sit koncept ”Fireballing” givet sit indspark i debatten om og kritikken af branding.¹²⁴ Aconis omtaler et brand som ”en forpligtigende erklæring til markedet, forbrugerne og interessenterne – dette er vores raison d’être!”¹²⁵ For Aconis er et brand frem for alt et løfte til modtageren om en leverance af alt fra god smag vaskeevne og bedre service¹²⁶ til kultstatus, anerkendelse og frihed.¹²⁷ Et løfte, der må indfries, hvis brandet skal leve. For som både Jakobsen og Sandstrøm er Aconis ikke i tvivl om, hvor vigtigt det er at tænke brandets interessenter ind i brandprocessen. Som eksponenter for den del af brandingfeltet, der specifikt beskæftiger sig med storytelling,¹²⁸ arbejder Klaus Fog, Christian Budtz og Baris Yakaboylu¹²⁹ med følgende branddefinition: ”Et brand er den *oplevede* merværdi, som en virksomhed repræsenterer, og som gør, at vi loyalt foretrækker virksomheden - og dens produkter - frem for dens konkurrenter.”¹³⁰ Her fokuseres yderligere på den symbolske, abstrakte del af brandet, og denne definition er et eksempel på en så yderliggående holdning til brands, at det egentlige produkt næsten sættes ud af spil. Som hos Dahl og Buhl er den *oplevede* merværdi i centrum. Brandet synes nu helt lagt i hænderne på modtagerne, selvfølgelig under forudsætning af at produktet opfylder de rationelle krav. Fælles for alle disse nyere definitioner af brand og branding er dels en udvidelse af brandbegrebet fra et snævert produktbrand til et bredere corporate brand, dels en opmærksomhed på betydningen af ledelsens deltagelse i en given brandproces, især når

¹²³ Anthony Aconis er uddannet på Handelshøjskolen i København. Han driver i dag firmaet Fireball, der er hans svar på hans egen kritik af brandingbranchens og resten af markedets ofte forfejlede anvendelse af branding. Fireball er et nyt alternativ til branding, som Aconis mener løser de problemer, branding (igen ifølge ham selv) har, og som sådan har han altså selv defineret, fremsat og løst problemet. Aconis synspunkter henter vi dels fra bogen: *Fireball – et opgør med branding*, København 2003 og fra et foredrag, afholdt ved Åbent Universitet i foråret 2004 i Århus.

¹²⁴ Den meget slagkraftige undertitel på bogen ”- *et opgør med branding*” kunne foranledige til at tro, at Aconis har brudt med brandingbranchen, men vi mener, at der tværtimod er tale om en form for overhalingsmanøvre, hvor Aconis ved at stille sig kritisk over for den traditionelle, og i følge ham selv kuldsejlede brandingbranche, skaber en niche til sig selv og sit eget projekt Fireball. Således placerer vi Aconis projekt inden for den nyeste brandingbevægelse, hvilket han heller ikke selv modsiger. Vi stillede spørgsmålet ved fornævnte foredrag ved Åbent Universitet, og Aconis bekræftede.

¹²⁵ *Op.cit.* p. 12.

¹²⁶ Disse er eksempler på løfter om rationelt udbytte.

¹²⁷ Disse er eksempler på løfter om emotionelt udbytte.

¹²⁸ Afsnit 6 i dette kapitel omhandler storytelling.

¹²⁹ De tre arbejder med strategisk kommunikation, branding og specifikt Storytelling i kommunikationsbureauet SIGMA. Klaus Fog, Christian Budtz og Baris Yakaboylu, *Storytelling - branding i praksis*. Frederiksberg 2003 (2002) p. 22.

¹³⁰ *Op.cit.* 22.

der er tale om corporate brands. Nogle mener ligefrem, at der er tale om en ledelsesfilosofi eller ligefrem et ledelsesinstrument, og som sådan ses branding som en opgave for *hele* virksomheden og ikke som tidligere for marketingafdelingen alene. Fremover vil grundlaget for skabelsen af et stærkt brand ligge i *hele* virksomhedens evne til at skabe stærke, grundfæstede visioner, missioner og særligt værdier. Endvidere anerkender man i dag i stigende grad de eksterne faktorerers indflydelse på brandet. Man kan skabe et brand, udstikke og søge at påvirke processen, men man kan ikke kontrollere eller eje det.¹³¹ Brandprocessen er en åben, cirkulær udveksling mellem interne og eksterne parter, og derfor er den i nogen grad uforudsigelig og ukontrollabel.

Opstilling af branddefinition

Den definition af brand og branding, vi arbejder videre med herfra, forener de foregående branddefinitioner. Definitionen af brand og branding placeres således inden for corporate branding:

Et brand er den samlede sum af udsagn, (selve produktet eller ydelsen og de kontrollerede processer og tilkendegivelser,¹³² en given organisation skaber for sig selv, for det givne produkt eller den givne ydelse) **og image** (det alle interessenter og ikke-interessenter oplever, føler og konkluderer i deres møde med brandet).

Desuden ser vi **branding** som: **Den bevidste strategi og cirkulære proces, der har til formål at skabe, implementere, efterleve, vurdere og genskabe brandet.** En proces der foregår i en mere eller mindre kontrollabel **udveksling mellem organisationen og dens interessenter og omverdenen.**

Corporate branding

Brandkritik

Corporate branding dækker den gren af brandingområdet, der arbejder med branding af hele organisationer, frem for af produkter alene. De nyeste skud på stammen inden for corporate branding, herunder Inklusiv Branding, kan ses som svar på den kritik, der er

¹³¹ Sandstrøm, *op.cit.* p. 18.

¹³² Det vigtigste eksempel på en sådan tilkendegivelse er brandløftet. Dvs. de udsigelser virksomheden eller organisationen gør om deres brand.

blevet rettet mod brandingområdet de senere år. Derfor vil dette afsnit tage udgangspunkt i en afdækning af kritikken for dernæst at gøre rede for, hvordan den nyeste bevægelse inden for corporate branding har reageret på kritikken. Der sættes fokus på interessedimensionen, og desuden præsenteres betragtninger omkring brandets forhold til markedet, særligt til konkurrerende og kollegiale brands.

”Branding er blevet formålsløst – i hvert fald som værdiskabende forskel.”¹³³ Med denne salve mod sit tidligere arbejdsfelt giver Anthony Aconis bolden op til sin kritik af branding. Aconis’ proklamerede opgør med branding er blot et af mange eksempler på den kritik, der er fremkommet fra slutningen af 1990’erne og til i dag.¹³⁴ Kritikken kommer fra fagområdet selv, hvilket Aconis er et udmærket eksempel på. Men også fra det omgivende samfund lyder de skeptiske røster. Særligt går kritikken på brandingens tendens til overfladiskhed og på det formålsløse i at søge at skille sig ud i et marked, hvor alle vil skille sig ud: ”Hele pointen ved branding – at skabe differentiering og unika – har resulteret i det modsatte. Vi kan ikke se skoven for bare træer.”¹³⁵ Påstanden er, at et brand alt for ofte er et tomt løfte eller en smart reklamestrategi, der udelukkende skal sælge varen. Enten er der *ingen* sammenhæng mellem produktet eller servicen og de visioner og værdier, det foregiver at repræsentere, eller også søger man ligefrem at sløre produktets eller servicens egentlige beskaffenhed bag flotte skueværdier. Hvor brandet i sin grundform skulle markere *produktets* distinktion fra lignende produkter, synes det i kritikernes øjne udelukkende at være blevet *brandingen*, der adskiller produktet fra dets produktkategori.

Det er langsomt gået op for både (for)brugere og fagfolk inden- og uden for brandfeltet, at det ikke længere er frugtbart at lade sig forblænde af smarte slogans og alment gyldige værdier som eksempelvis innovation og forståelse.¹³⁶ (For)brugerne er blevet mere bevidste og gennemskuer sagtens sådanne blændværk. I takt med at branding bliver en

¹³³ Aconis, *op.cit.*, p. 12.

¹³⁴ En tilbunds gående udredning af de forskellige kritikere og deres specifikke kritikpunkter er af disponeringsmæssige årsager fravalgt her. Anthony Aconis får rollen som kritikernes talsmand i denne sammenhæng, fordi han sætter de pointer på spidsen, som findes i hele det kritiske felt.

¹³⁵ *Op.cit.* p. 13.

¹³⁶ Her henvises til en tendens, hvor virksomhederne, når de vælger, hvilke værdier de vil basere og måske især sælge deres brand på, synes at vælge de samme fem – syv alment gyldige værdier. Hermed udvandes værdisætningen som grundlaget for brandet og dermed for det, der skulle skabe virksomheden en unik position.

mere og mere omfattende og resursekrævende proces, betvivler virksomhederne, hvorvidt branding overhovedet ”kan betale sig”, og fagområdet selv synes at flyde over med bud på den nyeste trend inden for branding i jagten på kunder. Alle disse faktorer, kombineret med samfundets overordnede udvikling, samler sig til en tungtvejende argumentation for, at branding, som den har taget sig ud ind til for ganske nylig, har udkonkurreret sig selv. I takt med at alt tilsyneladende kan brandes, mister branding sin relevans som reklame- og differentieringsstrategi. Vi tilslutter os kritikken af overfladebranding, altså tendensen til at bruge branding som kamuflage eller som en let løsning. Særligt problematisk er den tilsyneladende afstand, der kan være mellem på den ene side produktet, ydelsen og virksomheden og på den anden side de værdier og målsætninger, der udtrykkes i brandet. Åbenbart har det været muligt for virksomheder at sige ét og gøre noget andet.¹³⁷ Dermed har Aconis’ og andres opgør med branding været helt på sin plads. Kritikken er dog ikke blevet brandingens endeligt, men har derimod skabt en tiltrængt udfordring og mulighed for revidering af brandingområdet.

Den seneste udvikling inden for corporate branding

Som svar på kritikken synes corporate brandingfeltet at have gennemført en form for udrensning og nytænkning inden for disciplinen. Især har udvidelsen til managementområdet fået en afgørende betydning. Det viser en begyndende forståelse for ledelsens vitale betydning i en corporate brandingstrategi. At tænke corporate branding er blevet et ledelsesværktøj, og udfordringen er klar: Det altoverskyggende krav for et nyt corporate brand er at genskabe sammenhængen mellem brandets værdier og dets praksis, altså mellem de rationelle og de emotionelle elementer i brandet. Det er fundamentalt, at man kan opfylde sit brandløfte, og det kan man kun, når de værdier, virksomheden eller organisationen baseres på, er fuldstændigt implementerede i alle nuancer af brandet. Det vil sige, at man som virksomhed eller organisation *lever* sine værdier for at kunne leve(re) sit brand. Alt andet vil være at vildlede og skuffe sig selv og sine interessenter, og en brandform, der er baseret på omdømme, har ikke råd til at skuffe! I denne sammenhæng er det nødvendigt og selvfølgelig at gå helt tilbage til produkt-, service- eller

¹³⁷ Pointen er her, at der hersker en fast dynamik mellem sælger og køber, der betyder, at der sjældent vil kunne sælges noget, hvis ikke nogen køber / accepterer varen. Derfor er det i lige så høj grad på forbrugerniveau, det skel, der er blevet mellem produkt og brand, har fået lov at opstå.

ydellesniveauet.¹³⁸ Det er først og fremmest her, man som organisation for alvor har mulighed for at skille sig ud. For hvis ikke produktet fungerer, kan end ikke al verdens vægtige værdier eller smarte reklamekampagner opveje dets mangler. Hvis man har dynamik som grundværdi, må man i *alle* henseender, i *alle* ydelser og i *alle* produkter være dynamisk. De gennemtænkte ord skal bakkes op af lige så gennemtænkte handlinger! Men hvad er det så, denne nye corporate branding kan tilbyde?

Corporate branding tilbyder en systematisering og operationalisering af de bevidstgørelsesprocesser, der er nødvendige for at skabe et stærkt brand - og vel en stærk organisation overhovedet. Først og fremmest indeholder den strategier og metoder til at definere organisationens vision, mission og værdier. Samtidig giver den konkrete bud på, hvordan man transformerer disse til handlinger og dermed skaber det stærke brand. Brandet er ikke længere noget, man kun sælger udadtil. Det er nu også noget, man kommunikerer indadtil i organisationen, og derved fungerer det som hele organisationens fælles fokus og ryggrad. Brandprocessen indbefatter *alle* faggrupper, og især inddragelsen af *alle* interne som eksterne interessenters ønsker, holdninger og reaktioner spiller en væsentlig rolle, ikke bare for kommunikationen af brandet, men i selve formuleringen af det. Yderligere skabes brandet ud fra et nært kendskab til (for)brugerne¹³⁹ og til markedet. Brandingen bliver en fortløbende cirkulær proces, hvor man kontinuerligt vurderer og reviderer for vedvarende at implementere og kommunikere eventuelle rettelser videre ud i organisationens krinkelkroge. Dermed bliver igangsættelsen af en brandproces en langt mere fundamental operation, som har indvirkning på og konsekvenser for *alle* områder af en organisation langt ud i fremtiden.

Det er *her* corporate branding får sit store potentiale og en åbenlys relevans, der absolut ikke begrænser sig til traditionelle profitmaksimerende eller markedsdrevne virksomheder. Alle former for organisationer, der lever af eller for deres *relationer* til omverdenen, kan drage nytte af anvendelsen af en sådan form for brandingstrategi.

¹³⁸ Aconis understreger, hvorledes det først og fremmest er produktet, der skal være unikt, ikke branding. Hvis ikke virksomheden på produktniveau tænker kreativt, kan kreativ markedsføring intet gøre. (Her henviser vi igen til foredraget, givet ved Åbent Universitet foråret 2004.)

¹³⁹ Kundeindsigt, markeds-, forbruger- og tilfredshedsundersøgelser osv. bliver således en fundamental del af både skabelsen og implementeringen af et givet corporate brand og vedligeholdelsen og revideringen af det.

Når man bevæger sig fra et overordnet syn på den nye corporate brandingdisciplin til et konkret niveau, vil de enkelte strategier og metoder, der udgør feltet, naturligvis variere alt efter det standpunkt og den sammenhæng, de placerer sig i. Vi fravælger at gå længere ind i en udredning af disse nuancer, men fremlægger den ene strategi, vi har valgt som udgangspunkt for opstillingen af en brandproces i den empiriske del af projektet: Inklusiv Branding. Men først gives et udpluk af supplerende tankeredskeer, med inspiration fra Lars Sandstrøm.

Paraplybrand-strategien

Når en organisation vælger at blive et corporate brand, følger en lang række mulige udformninger af den såkaldte *brandarkitektur*, det vil sige det forhold, der skal være mellem organisationen som brand og dens produkter eller ydelser. Vi fremhæver den form, der benævnes ”Paraplybrand-strategien”.¹⁴⁰

Paraplybrand-strategien inddrages som tankeredskeer i forhold til de danske kunstmuseers indbyrdes forhold. Det er oplagt at anskue den samlede kategori af danske kunstmuseer som ét brand og de enkelte museer som underbrands under samme paraply: Museumsloven.

I paraplybrand-strategien ses organisationen som en paraply, hvorunder de forskellige produkter placeres som underbrands. Her vil det være afgørende, at de enkelte underbrands i *alle* henseender understøtter paraplybrandet, dets vision, mission og værdisætning. Samtidig må der ikke være for stor lighed *imellem* de enkelte underbrands, for det vil kunne skabe en situation, hvor underbrands udkonkurrerer hinanden. Dette skal overvåges af ledelsen, da det er her, man har overblikket og hovedansvaret. Der er styrker og svagheder ved alle de forskellige former for brandarkitektur. ”Ulempen er (...) at problemer med en type af produkter let kan gå ud over andre. Det er med andre ord meget vigtigt at knytte corporate brand og paraply-brand meget tæt sammen og arbejde professionelt med risikostyring.”¹⁴¹ Paraplybrandet har den oplagte force, at organisationen ”kan kapitalisere på bare ét navn. Det gør det lettere at udbrede brandet internationalt.”¹⁴² Desuden er det oplagt, at en velfungerende paraplystrategi giver en

¹⁴⁰ Sandstrøm, *op.cit.* pp.94 – 99.

¹⁴¹ *Op.cit.* p. 98.

¹⁴² *Op.cit.* p. 97.

bedre koordinering af de enkelte underbrands, hvorved intern konkurrence udelukkes. Det er den primære årsag til, at strategien inddrages i dette projekt.

Interessendimensionen

Nu introduceres kort et redskab til at definere, overskue og håndtere interessenterne i en given organisation. Dette tages i brug i den empiriske del af specialet.

Arbejdet med interessenter og interessenthåndtering er yderst kompliceret. Alene at skulle definere, hvem en organisations interessenter er, kan være yderst omfattende og volde store problemer.

Vi har valgt at dele interessenterne op i 4 grupper: *kunde-, medarbejder-, investor- og stakeholdergruppen*.¹⁴³ Inddelingen giver et forenklet billede af en given organisations interessenter. Desuden giver den mulighed for at indføre en differentiering af kommunikationen til interessenterne. At der er behov for forskelligartet kommunikation til forskellige interessentgrupper, er særligt oplagt i implementeringen af et corporate brand, og opdelingen af interessentgruppen letter en sådan differentiering.¹⁴⁴

Med opdelingen af interessentgruppen bliver det endvidere muligt at definere og reflektere over, dels hvorledes organisationen prioriterer mellem de fire grupper, dels hvilken indflydelse de fire grupper har, eller kan få, for organisationen. Denne refleksion er nødvendig for en corporate brandproces og frugtbar for en hvilken som helst organisation, der lever af eller for sit forhold til interessenter. Som sådan er opdelingen af interessentgruppen et brugbart værktøj i en mulig visions-, missions- og værdiudformning, og sådan vil den også blive anvendt i forhold til de to kunstmuseer, vi inddrager her.

¹⁴³ En nærmere gennemgang af hvilke interessenter de fire interessentbrands indeholder, gives i forbindelse med kapitel 7, Museumsbranding - processen.

¹⁴⁴ Vi henter opdelingen hos Lars Sandstrøm. *Op.cit.* Men hvor han opererer med en inddeling af selve brandet i underbrands, deler vi interessentgruppen op. Vi tænker organisationen som et *bele*, både på det bogstavelige og det psykologiske plan, og derfor finder vi det mere hensigtsmæssigt først at indføre differentieringen på kommunikationsniveauet. På den måde er det ikke brandene, der er forskellige, men udelukkende måden brandet kommunikerer til de forskellige interessentgrupper.

Brandproces – Inklusiv Branding¹⁴⁵

Klaus Schmidt og Chris Ludlow¹⁴⁶ ønsker med bogen, teorien og metoden *Inclusive Branding* at opfylde et behov for en ny tilgang til branding. Et behov de oplevede i deres teoretiske og praktiske arbejde inden for feltet i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne.¹⁴⁷ Således placeres Inklusiv Branding inden for den nye corporate brandbevægelse.¹⁴⁸

Bogen fremstår som en kombination af teori og praksis. Baggrunden for teorien fremlægges som argumenterende basis for præsentationen af en brandingstrategi, der består af dels en strukturmodel for organisationen, dels en brandproces. Den efterfølges af en lang række forskelligartede eksempler på den inklusive brandings anvendelse i praksis.¹⁴⁹ Den holistiske tilgang er ideologien bag Inklusiv Branding, og den samtidige tilstedeværelse af et ideologisk fundament og en konkret metode er en af årsagerne til, at vi vælger at tage udgangspunkt i Inklusiv Branding.

Det holistiske organisationssyn¹⁵⁰

Den holistiske tilgang til branding er for Schmidt og Ludlow et opgør med den kassetænkning¹⁵¹, de mener der eksisterer ikke bare inden for brandingfeltet, men i meget organisatorisk virke overhovedet. Deres grundtanke er, at kun ved at forstå og drive organisationen og dermed brandet som en helhed, hvor alle de enkelte enheder har afgørende indflydelse på helheden, vil man kunne skabe en stærk organisation og dermed et stærkt brand.

¹⁴⁵ Følgende kapitel er skrevet som en opsummering af Schmidt og Ludlows redegørelse for den inklusive branding.

¹⁴⁶ Klaus Schmidt og Chris Ludlow, *op.cit.* Klaus Schmidt og Chris Ludlow arbejder både som konsulenter og som teoretikere inden for brandingfeltet.

¹⁴⁷ Resultaterne af en undersøgelse i Europa med titlen "Corporate Identity in a Multicultural Marketplace", som Schmidt var initiativtageren bag, viste et umiddelbart behov for en mere samlende tilgang til organisationen og især til udviklingen af en organisatorisk identitet og dermed et corporate brand. (*Op.cit.* Bogens forord.) Desuden opridses bogens forfattere en række andre faktorer, der spiller ind på behovet for en ny brandstrategi, heriblandt markedets ændringer, forbrugeradfærd, globalisering osv.

¹⁴⁸ De kritikpunkter, der hos Schmidt og Ludlow danner grundlag for den nye, holistiske tilgang til branding, er de samme som de kritikpunkter, vi tidligere har skitseret.

¹⁴⁹ Bogens anden del, casestudies. *Op.cit.* pp.57 -203.

¹⁵⁰ Holistisk: "en retning inden for filosofi og videnskabsteori, der betoner at man skal studere fænomenerne som helheder og ikke blot som noget, der er sammensat af enkeltdele, fx samfundet, menneskekroppen, celle el. det menneskelige sprog." (*Politikens Store Fremmeordbog*, København 1996, 1. udg. p. 358.)

¹⁵¹ Schmidt og Ludlow, *op.cit.* (Bogens forord.)

Hermed ses den holistiske tilgang som en mulig opfyldelse af de krav, vi har defineret for en tidssvarende corporate branding ideologi og metode.

I tråd med denne tilgang til organisationen og til brandet bliver branding også hos Schmidt og Ludlow et strategisk ledelsesredskab. De anerkender, at alt hvad en organisation gør, grundlæggende er en form for kommunikation af brandet, hvorfor alt skal tænkes og udføres som sådan.

Den holistiske tilgang fordrer en visionær og værdibaseret organisationsform, og fordi vision og værdier opstår i en cirkulær udvekslingsproces mellem alle organisationens enheder, deriblandt interessenterne, er der mulighed for en fuldstændig inkorporering af vision og værdier. Alle disse faktorer skulle endeligt kunne skabe den altafgørende sammenhæng mellem brandløftet og den reelle praksis og følgelig sikre den overensstemmelse mellem udsagn og image, der er den mest grundlæggende, men tilsyneladende også sværest opfyldelige betingelse for skabelsen af det stærke brand.

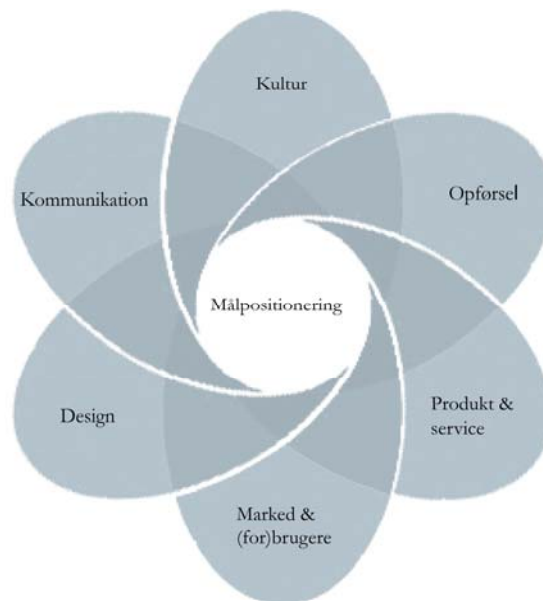
Den inklusive strukturmodel

Fundamentet for den inklusive branding er en strukturmodel, der afspejler det organisationssyn, som knytter sig til en holistisk helhedstænkning.

Modsat traditionelle organisationsdiagrammer, der typisk kasseopdele, afgrænser fagområder og definerer hierarki, sammensmelter den inklusive strukturmodel alle organisationens operationelle funktioner til én organisme.¹⁵² Organisationen struktureres i seks dimensioner, som samler sig til et kredsløb, der udgår fra en fælles ideologisk målsætning, kaldet målpositioneringen, som de igen løber sammen i.

På den måde kan de respektive afdelinger i organisationen ikke længere arbejde som lukkede systemer, men må derimod indgå i et mere sammenhængende forløb på tværs af organisationen.

¹⁵² Organisationsdiagrammer tegner ikke bare et billede af organisationen, men også af det organisationssyn, der ligger til grund for den.



Gengivet efter Schmidt og Ludlow.

De seks dimensioner defineres som: *produkt og service, marked og (for)brugere, design, kommunikation, kultur og opførsel*. Det er en pointe, at den holistiske tilgang ikke skaber en faglig opdeling, men netop samler sig omkring operationelle funktioner. Man holder så at sige øjnene på bolden i stedet for på manden. Desuden er det oplagt, at denne strukturering aldrig må blive en reel opdeling. Den skal derimod fungere som et struktureringsværktøj til at skabe overblik i en given brandproces.¹⁵³

Den måde de seks dimensioner tænkes i forhold til hinanden, afspejler en bevidsthed om de enkelte deles indbyrdes forhold til hinanden: De hænger uløseligt sammen. Nogle dimensioner er dog nærmere beslægtede end andre. Eksempelvis løber ”kultur” på den ene side sammen med ”opførsel” og på den anden side med ”kommunikation”. Dette illustrerer, hvordan en given organisationskultur er umiddelbart sammenhængende med den opførsel og den kommunikationsform, der findes i organisationen og vice versa. Den inklusive strukturmodel afspejler en organisation, som har flydende grænser, hvor

¹⁵³ En mere detaljeret gennemgang af de seks dimensioner gives i forbindelse med den brandproces vi opstiller specifikt til kunstmuseerne. Kapitel 7, Museumsbranding - processen.

funktioner gælder frem for fag, og hvor alle dele i organisationen hænger sammen i en helhed med gensidig indflydelse og afhængighed, uden hierarki.

Målpositioneringen holder organisationen sammen. Den er kernen af organisationen og altså af brandet. Her findes vision, mission, værdier samt differentieringsfaktorer. *Visionen* er organisationens øvre målsætning, og i forhold til den er *mission* den måde, hvorpå målsætningen skal opnås. *Værdierne* er den ryggrad, der ligger til grund for alle holdninger, handlinger og væremåder, både på organisationsplan og på individplan.

Differentieringsfaktorerne er de faktorer, der skiller organisationen ud i forhold til konkurrenter og kolleger, en form for organisatorisk karakter. Det er vigtigt at understrege, at der med differentieringsfaktorerne er indlejret en åbning mod og et samspil med det eksterne marked og interessenterne i målpositioneringen.¹⁵⁴

Differentieringsfaktorerne deles op i to områder: *substans*¹⁵⁵ og *udtryk*¹⁵⁶. Substans forstået som de *objektive* egenskaber, der adskiller brandet fra konkurrenterne¹⁵⁷. Udtryk forstået som de *subjektive*, emotionelle egenskaber, der gør det samme.¹⁵⁸ Kombinationen af disse differentieringsfaktorer med vision, mission og værdier giver de karakteristika, der skal få (for)brugerne til at vælge brandet.¹⁵⁹ Hele målpositioneringen koncentrerer endeligt i et *brandløfte*,¹⁶⁰ der på den måde bliver en præcis opsummering af brandets hele karakter og indhold.¹⁶¹

Styrker og svagheder i den inklusive strukturmodel

Den inklusive strukturmodel giver et bud på en anderledes strukturering af organisationens operationelle funktioner, der ikke er baseret på faglige skel. Den muliggør en mere tværgående tænkning af organisationen på det teoretiske såvel som på det

¹⁵⁴ Differentieringsfaktorerne må bygge på kendskab til og evt. også samspil med det eksterne marked og hermed også de eksterne interessenter.

¹⁵⁵ *Op.cit.* p. 22.

¹⁵⁶ *Op.cit.* p. 23.

¹⁵⁷ Et eksempel kunne være: ”vi vil fokusere på vores kunder” – en objektiv målsætning.

¹⁵⁸ Det tilsvarende eksempel kunne være: ”og det skal komme til udtryk ved, at vi er personlige, opsøgende, fleksible osv.” Opdelingen i substans og udtryk giver en forståelse for og fokusering på at følge ord (substans) op med handling (udtryk).

¹⁵⁹ *Op.cit.* p. 22.

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ Her er det vigtigt at bemærke, hvorledes brandløftet er det *sidste*, der kommer til i positioneringsprocessen. Brandløftet får derved funktion af konklusion frem for målsætning. Herved synes problemet med at opfylde brandløftet langt mindre.

praktiske plan. En sådan tænkning kan bidrage til en større sammenhæng og et tættere samarbejde mellem de faktiske afdelinger, hvilket er afgørende for skabelsen af et stærkt brand. Yderligere er der en tydelig ledelsesmæssig signalværdi i strukturen, der viser vilje til at fokusere på opgaven frem for på formelle betingelser og begrænsninger. Det er en styrke, at de enkelte dimensioner ikke bare skal indrettes efter målpositioneringen. Det går begge veje. Målpositioneringen skal også afstemmes efter dimensionerne. Dette giver en mere umiddelbar sammenhæng mellem organisationens målsætning og dens reelle beskaffenhed.¹⁶²

Som modellen præsenteres af Schmidt og Ludlow er orienteringen mod markedet og især (for)brugerne dominerende. Dette ses eksempelvis ved definitionen af (for)brugerfordele som resultatet af modellens kerneproces. Vi mener dog, at orienteringen med fordel kan udvides til alle interessenter i forhold til definitionen af differentieringsfaktorerne.

Eksempelvis også investorer og leverandører. For ved at udvide orienteringen mod *alle* interessenter gøres den inklusive brandmodel mere anvendelig også for organisationer, der ikke udelukkende orienterer sig mod profitforøgelse.

Svagheden ved den inklusive model kan samtidig også ses som dens styrke. Den har intet hierarki, og der er ingen af dimensionerne, der som udgangspunkt vægtes mere end andre. Dette kan være en svaghed, fordi en konkret organisation ofte vil have problemer inden for en eller enkelte af dimensionerne, hvorfor det umiddelbart kan synes at være ressourcepild at skulle forholde sig til og eventuelt foretage ændringer inden for alle dimensioner. I modellen er det vanskeligt at skille de enkelte dimensioner fra hinanden, og man får derfor svært ved at fokusere på enkeltfunktioner i organisationen, men det er også styrken.¹⁶³ For den holistiske ideologi søger netop at samle organisationen og dermed brandet til en fuldstændig helhed og samtidig holde brandprocessen i gang. Ved at tvinge processen gennem alle dimensioner kan man sikre, at alt hvad der foregår i organisationen understøtter brandet.

¹⁶² F.eks. i forhold til kulturdimensionen er dette en vigtig pointe, fordi kultur ikke bare er noget, man skaber eller ændrer, hvorfor det vil være afgørende, at man dels bliver bevidst om sin kultur, dels skaber en målpositionering, der ikke kolliderer med den nuværende kultur, men som bygger videre på den.

¹⁶³ Et sådan organisationssyn betyder, at ændringer inden for én af dimensionerne vil få konsekvenser i de resterende fem dimensioner.

Den inklusive brandproces¹⁶⁴

Der er fem faser i den inklusive brandproces. Som strukturmodellen bygger den på en cyklisk grundtanke, hvor processen kontinuerligt slår cirkelslag og derved fortsætter med at udvikle brandet. Desuden kombineres disse fem faser med strukturmodellens seks dimensioner. På den måde forholder man sig i hver enkelt af processens fem faser til organisationens seks dimensioner og gennemtænker hele tiden, hvilke implikationer hver enkelt fase har for hver af de seks dimensioner og vice versa.

1. fase: Processen tager udgangspunkt i en tilbunds gående organisatorisk selvransagelse - en **standpunktsanalyse**. Her gennemgås organisationen i alle de seks dimensioner for at tegne et fuldstændigt og nuanceret billede af organisationens øjeblikkelige beskaffenhed og situation.¹⁶⁵

2. fase: Den anden fase i brandprocessen fremsætter **målpositioneringen**. Den indbefatter definering af vision, mission og værdisætning samt ønskelige differentieringsfaktorer, både de objektive (substans) og de subjektive (udtryk).¹⁶⁶

3. fase: Målpositionering sammenholdes efterfølgende med standpunktsanalysen for herved at lokalisere eventuelle uoverensstemmelser mellem de to.¹⁶⁷ Dette er den inklusive **afstandsanalyse**.¹⁶⁸ De uoverensstemmelser, der fremkommer, evalueres for på den måde at udpege de knudepunkter, der skal løses for at skabe sammenhæng mellem det øjeblikkelige standpunkt og målpositioneringen.¹⁶⁹ Her er det en pointe, at der er tale om en form for mægling mellem standpunkt og målpositionering.¹⁷⁰ Målpositioneringen

¹⁶⁴ Følgende er en summarisk gennemgang af den inklusive brandproces.

¹⁶⁵ Det vil altså sige, at man i processens første fase også analyserer organisationens eksterne virkelighed, f.eks. interessenter og marked, da en af dimensionerne netop er *marked og (for)brugere*.

¹⁶⁶ Vi vælger at illustrere processens faser med et eksempel. For at gøre eksemplet særlig tydeligt vælges en bank: Vi forestiller os en bank, der ønsker at blive førende inden for rådgivning og service til privatpersoner.

¹⁶⁷ Banken, der vil være førende inden for den private rådgivning og service, har måske ikke ret mange private kunder, hvilket ikke stemmer ret godt overens med målpositionering.

¹⁶⁸ Det er vigtigt at bemærke, at der herfra og videre frem i processen ikke længere er klare retningslinjer for processens elementer og indhold, fordi resultatet af afstandsanalysen er styrende for, hvilke handlingsområder der udvælges. Altså vil processen herfra være helt unik for den enkelte organisation og situation.

¹⁶⁹ Førnævnte bank vil måske definere kundeområdet som knudepunkt.

¹⁷⁰ Man kunne forestille sig en afstandsanalyse, der viser så uoprettelige uoverensstemmelser mellem standpunktet og den vision, der er formuleret, at man må vende tilbage til målpositioneringsfasen for på ny at opbygge en vision, der svarer bedre til organisationens beskaffenhed og situation. Uoverensstemmelserne findes såvel internt som eksternt i forhold til interessenter og marked, fordi afstandsanalysen igen inddrager differentieringsfaktorerne.

revideres ud fra organisationens konkrete situation, hvorved den gøres realistisk og relevant.

4. fase: Her udarbejdes en **handlingsplan** for løsningen af disse knudepunkter. Planen gennemgår knudepunkterne i forhold til hver af de seks dimensioner og formulerer overordnede initiativer inden for hver enkelt dimension.¹⁷¹

5. fase: Processens sidste fase er en **konkretisering af handlingsplanen** med udarbejdelse af retningslinjer, standarder og tiltag inden for alle de seks dimensioner. Disse skal sikre, at målpositioneringen implementeres, vedligeholdes og overvåges i hele organisationen og i alle de seks dimensioner.¹⁷² I forbindelse med overvågningen af brandet defineres i denne sidste fase en række **nøgleindikatorer**, der bruges til at holde øje med og måle, om brandet og brandingens når målpositioneringen.¹⁷³ Denne definition er processens endemål, og til den knyttes yderligere to faktorer, der skal strukturere målingen. Faktorerne defineres som *oplevelse*¹⁷⁴ og *opfyldelse*¹⁷⁵. Oplevelse omhandler brandets image, altså det billede, brandets forskellige interessenter og ikke-interessenter faktisk har af det. Der er tale om en form for omdømmemåling.¹⁷⁶ Opfyldelse angår langt mere målbare målopfyldelser som markedsandele, salg og kundebase.¹⁷⁷ De to **målingsfaktorer** kan ses som dels en blød, dels en hård bundlinje.

Den inklusive branding arbejder hermed samtidigt med det emotionelle og det rationelle niveau i brandet, ikke alene i forhold til defineringen af det, men også i forhold til vurderingen og resultatopførelsen af processen. Der er en dynamik imellem de to differentieringsfaktorer i strukturmodellen (substans og udtryk) og de to målingsfaktorer i brandprocessen (oplevelse og opfyldelse). Differentieringsfaktorerne udstikker målsætningen: ”det er sådan vi *vil* opfattes”. Målingsfaktorerne viser den reelle virkning: ”det er sådan vi *bliver* opfattet”. Sammen fungerer de som en form for koncentreret

¹⁷¹ Man kunne forestille sig, at banken nu gennemgår alle seks dimensioner i forhold til kundeområdet og finder frem til, at kundekontakten er det sted, man vil satse på. Så findes initiativer, der skal afhjælpe og forbedre den nuværende situation. Det kunne f.eks. være uddannelse af de medarbejdere, der står for kommunikationen, eller en forbedring af serviceniveauet.

¹⁷² Man kunne forestille sig, at banken vil sætte ind med konkrete retningslinjer for f.eks. påklædning, sprog og andre former for personlig kommunikation.

¹⁷³ F.eks. kunne en nøgleindikator være overvågning af nyoprettede konti i banken.

¹⁷⁴ *Op.cit.* p. 38.

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ I forhold til banken kunne der her være tale om en tilfredshedsundersøgelse hos faste kunder.

¹⁷⁷ Her kunne man i banken måle stigning eller fald i nytilkomne kunder.

afstandsanalyse. Når brandets præstationsevne afslutningsvis er blevet målt, sammenholdes den med de målsatte differentieringsfaktorer. Derved bliver det klart, hvorvidt målpositioneringen har udviklet sig til en reel ny positionering for brandet, om organisationen nu opfylder sit brandløfte. Processen har slået et cirkelslag og kan starte forfra med disse resultater som grundlag for en ny standpunktsanalyse.

Holistisk ledelsessyn

Ledelsens rolle i den inklusive brandproces er først og fremmest at initiere processen. Dernæst skal den have det overordnede overblik, støtte og fastholde den røde tråd i processen samt sikre, at de udvalgte nøgleindikatorer bliver fulgt nøje, og at der sættes ind med de rette tiltag, når der opstår behov for handling. Desuden er det afgørende, at ledelsen personificerer brandets vision og værdier.¹⁷⁸

Styrker og svagheder i den inklusive brandproces

Den betydeligste svaghed i den inklusive brandproces er dens åbenlyse omfang, der gør den til en meget ressourcekrævende operation. Der skal investeres mange især menneskelige ressourcer, og samtidig er der tale om en potentielt følsom proces, fordi den inddrager områder som kultur og opførsel. Schmidt og Ludlow er selv opmærksomme på problematikken og anerkender gerne, at der skal investeres vægtige ressourcer, hvis processen skal gennemføres i alle faser og alle dimensioner.¹⁷⁹ De mener dog samtidig, at processens resultater, definitionen af nøgleindikatorerne og målingen af disse vil opveje de ressourcer, der investeres. For ved præcist at kunne definere hvor brandet ”virker”, og hvor det ikke gør, undgår man at spille ressourcer, menneskelige som økonomiske, på ligegyldige tiltag. Samtidig betyder en gennemført inklusiv proces, at alle dimensioner i organisationen arbejder *for* brandet. Selv de ressourcer, der før enten var ubrugte, passive eller i værste fald modarbejdede brandet, vil nu understøtte det.¹⁸⁰ At processen er cyklisk betyder ydermere, at når den første gennemgang er fuldendt, så vil

¹⁷⁸ I forbindelse med de ledelsesmæssige opgaver gives en række forslag til mulige ledelsesværktøjer. Disse vil altid være afhængige af den konkrete organisations beskaffenhed, de udvalgte handlingsområder samt lederens person, hvorfor vi ikke vil gå nærmere ind i en redegørelse af disse. (*Op.cit.* pp. 40 – 41.)

¹⁷⁹ *Op.cit.* p. 48

¹⁸⁰ Et konkret eksempel på dette kunne være museumsbutikkens udvalg af varer. Før en given brandproces er udvalget blot et bredt sortiment af ”museums- og kunstrelaterede” objekter. Efter brandprocessen er varesortimentet nøje afstemt med den målsætning, der nu er for museet, hvorved en tidligere passiv ressource er gjort aktiv uden en egentlig ressourcetilførsel.

den videre fremfærd blive langt lettere, fordi modellen og processen bliver en naturlig del af organisationen. Ifølge forfatterne bliver det en selvforstærkende proces, der endeligt vil frigive ressourcer.

*”It is this efficient use – or optimization – of resources that sets the holistic approach apart. It is like the atoms in a magnet: all pointing in the same direction to attract the target. It is efficient because, in the end everything a company does can be in support of the brand, or not. Either way, it costs the same, but the result is very different. Diffusion of the brand destroys value; consistency creates it.”*¹⁸¹

En svaghed, som ikke kun gælder den inklusive branding, men alle de eksempler på corporate branding, vi har stiftet bekendtskab med, er manglen på konkretisering af værdisætningen. Det er endnu ikke lykkedes os at finde nogen klare, præcise bud på, hvor og hvorledes organisationen skal finde frem til de værdier, der er centrale i målpositioneringen.

Den absolutte styrke ved den inklusive brandproces er, at den tager udgangspunkt i standpunktsanalysen. Den synes derfor bedre rustet til at nå sin målsætning end mange andre brandformer, der tager udgangspunkt i målsætningen. Standpunktsanalysen er den absolut nødvendige selvransagelse, som ofte er en mangel i brandprocesser, og som i kombination med afstandsanalysen giver mulighed for at sætte *realistiske* og *relevante* mål for brandet.

Desuden indarbejdes med de fire elementer, substans, udtryk, oplevelse og opfyldelse, en refleksion over og sammenligning af brandets interne og eksterne situation. Dels er det en god måde at sætte handling bag ordene. Dels kan man, på både den bløde og den hårde måde, måle og derved sikre en nøje overensstemmelse mellem udsagn og image. Den inklusive branding indarbejder en løbende afstemning mellem udsagn og image, som ellers ofte blot er en isoleret efterfølgende handling, hvis den overhovedet er til stede. En anden egenskab ved den inklusive brandproces er dens fleksibilitet.¹⁸² Fordi processen baseres på en standpunktsanalyse, bliver den allerede fra begyndelsen nøje tilpasset den konkrete organisation og specifikke situation. Denne fleksibilitet gør hver proces unik, hvilket yderligere understreges i processens sidste to faser der omfatter

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² *Op.cit.* p. 43.

implementeringen, vurderingen og vedligeholdelsen af brandet. Her kan processen i særlig høj grad tilpasses den enkelte organisation og dermed også tilgodese forskellige målsætninger, krav, muligheder og ressourcer. Flexibiliteten er vores vægtigste argument for inddragelsen af Inklusiv Branding, for med den får brandingens relevans for alle organisationstyper – deriblandt kunstmuseerne.

Storytelling – branding i praksis¹⁸³

Den inklusive brandproces er mest åben og uspecificeret i forhold til implementeringen. Derfor gives nu et konkret bud på en praktisk implementering af brandet, som vi mener korresponderer med den inklusive model og med tidens øvrige tendenser. Storytelling kan både defineres meget bredt, som den identitetsskabesfortælling vi alle kontinuerligt bedriver, og snævert som en egentlig brandingstrategi. Det er den sidste definition, vi arbejder med, og storytelling inddrages alene som et supplement til den sidste del af brandprocessen i forhold til den operationelle implementering af brandet.

Storytelling og branding

Fortællingen er en meget tidssvarende kommunikationsform, hvorfor vi vælger at bringe storytelling ind i projektet. Samtidig er storytelling og branding beslægtede størrelser. De smelter sammen i deres fælles fokusering på og anvendelse af *værdier* og *følelser*. Brandet bygger på klare værdier, og fortællingen kan formidle disse værdier på en måde, alle forstår og mærker. Brandet eksisterer i kraft af dets følelsesmæssige betydning for (for)brugere og andre interessenter, og fortællingen appellerer til følelserne og samler mennesker omkring sig. ”Med storytelling kan virksomheden både styrke sit brand indefra og udadtil.”¹⁸⁴

¹⁸³ Følgende afsnit baseres fortrinsvis på Fog, Budtz og Yakaboylo, *op.cit.*, men er yderligere inspireret af Jensen, *op.cit.* og Sandstrøms pointer omkring storytelling, *op.cit.*

¹⁸⁴ Fog, Budtz og Yakaboylo, *op.cit.* p. 23. Man kunne således fristes til at spørge, om man overhovedet kan brande og måske især kommunikere et brand uden storytelling. Det mener vi godt, man kan, og at mange gør. F.eks. præsenteres en organisations værdier ofte som en række punkter i f.eks. årsrapporten eller i marketingsfremstød.

Ved at anvende storytelling sikrer man sig den bedst mulige kommunikation og især levendegørelse af brandet. Man kommunikerer til hjertet frem for til hjernen, hvilket vil kunne blive en afgørende styrke.¹⁸⁵

Grundelementer i storytelling

Kernen af storytelling består af fire grundelementer: budskab, konflikt, rollefordeling og handling. Tilsammen skaber disse fire fortællingen og skal derfor altid være til stede. Budskabet rummer brandets værdisæt. Konflikten (og løsningen af den) demonstrerer det. Rollefordelingen kan være med til at personificere værdierne (og deres modstandere), og handlingen er den ramme og den proces, der samler og levendegør hele værdidemonstrationen. Når disse fire elementer er gennemarbejdede til en samlet fortælling, vil den kunne kommunikere brandets værdier i alt fra ledelsespræsentationer til reklamefilm. Hermed bliver det tydeligt, at storytelling som kommunikationsværktøj har relevans internt som eksternt.

Lederen som historiefortæller

Storytelling har længe været fremherskende i forhold til reklamedisciplinen, men som ledelsesredskab er den måske endnu mere betydningsfuld. For lederen af en given organisation skal netop *lede*, vise resten af organisationen vejen og dermed demonstrere de værdier og visioner, som brandet bygger på. Her er storytelling en kærkommen og meget virkningsfuld metode, der i særlig grad vil kunne være med til at levendegøre disse værdier og visioner, så hele organisationen føler dem og dermed lever(er) dem. Rollen som stammens overhoved og dermed historiefortælleren bliver en oplagt ledelsesmæssig funktion, og særligt videregivelsen af det, der betegnes som organisationens kernefortælling, vil være en vigtig opgave.

Kernefortællingen

Kernefortællingen er den grundfortælling, som alle andre fortællinger i organisationen skal udspringe af og underbygge. Den kaldes også corporate story. Som sådan er kernefortællingen kommunikationen af organisationens brand. Hvis man sammenfører

¹⁸⁵ Her henvises til den beskrivelse af drømmesamfundet, der gives i specialets indledning.

kernefortællingen og dens relation til brandet med behovet for at kunne kommunikere differentieret til forskellige interessentgrupper, får den en meget central og anvendelig funktion. Således kan man anskue kernefortællingen som grundteksten, hvor ud fra de forskellige interessentfortællinger ”blot” oversættes til de forskellige ”interessentsprog” og situationer. Her ligger en mulig base for al organisatorisk kommunikation, hvor man hele tiden kan sammenligne, kontrollere og afveje, hvorvidt en given interessentfortælling optræder brandunderstøttende eller ej.

Formuleringen af en sådan kernefortælling hersker der delte meninger om. Lars Sandstrøm mener, at den skal forfattes eller skabes ud fra de valgte brandværdier og visioner.¹⁸⁶ Men hvis det overhovedet er muligt, ser vi en klar fordel i at *finde* kernefortællingen og bygge den på det autentiske materiale, der ofte vil være til stede i en organisation.¹⁸⁷ Pointen er, at udgangspunktet i og den størst mulige sammenhæng med virkeligheden vil være en styrke i forhold til implementeringen af kernefortællingen. Igen er vi tilbage ved den holistiske tilgang, fordi der også her er tale om at søge mod en sammenhæng mellem de faktiske realiteter og den vision, man arbejder imod, for at kunne skabe det stærke brand.

Storytelling og den inklusive branding

Valget af storytelling som supplement til den inklusive branding, er oplagt. Som påvist giver storytelling præcis den samling og ensretning af kommunikationen, som den inklusive branding fordrer, samtidig med at den tilgodeser behovet for differentieret kommunikation til forskellige interessentgrupper. Dette gør storytelling til et meget anvendeligt værktøj i den inklusive brandproces. Desuden honorerer storytelling ikke bare den holistiske tilgangs, men tidens generelle krav om og fokusering på levende og levede værdier, på emotionelle aspekter og på personlig, engageret og engagerende kommunikation.

¹⁸⁶ Sandstrøm, *op.cit.* p. 89.

¹⁸⁷ Der kunne være tale om historier fra organisationens grundlæggelse, om grundlæggeren, om betydningsfulde konflikter i organisationens historie og løsningen af dem osv. Her læner vi os op ad lignende synspunkter, som fremsættes af Fog, Budtz og Yakaboylo. (*Op.cit.* pp. 98 – 100.)

Opsummering

Corporate branding er blevet et organisatorisk ledelsesinstrument og får dermed relevans for andre organisationstyper end rent profitmaksimerende eller markedsdrevne. En udvikling der kan sammenlignes med den udvikling, managementdisciplinen overordnet har gennemgået. Man kunne spørge, hvorfor vi ikke vælger at beskæftige os med management i stedet og på den måde slutter os til dem, der før os med succes har inddraget og begrundet behovet for managementdisciplinen på kunstmuseerne.

Her lægger vi os op ad den holistiske tankegang i vores begrundelse: Corporate branding kan forene management og kommunikation til et *sammenhængende* hele. Ved at anvende corporate branding bliver kommunikationen således en inkorporeret del af hele processen og ikke bare et appendiks. Derved imødekommer corporate branding det behov for øget fokus på kommunikation med alle interessenter, som de danske kunstmuseer i stigende grad får brug for at kunne opfylde. Corporate branding kan få brandet og således kunstmuseet ud over rampen, hvilket giver den en oplagt og relevant rolle på et dansk kunstmuseum.

Fundamentet for en vellykket corporate branding hviler, som det foregående har demonstreret, på fastsættelsen af værdier. Samtidig er udvælgelsen af konkrete værdier også det punkt, hvor alle de tilgange til branding, vi har mødt og præsenteret her, er mindst konkrete. Tilsyneladende har ingen et endeligt, konkret bud på, hvor og hvordan man finder frem til disse værdier.¹⁸⁸ Man kan frygte, at hele den store proces, der sættes i gang med en corporate branding, vil falde fra hinanden, hvis ikke værdierne er de "rigtige".¹⁸⁹ Det afgørende bliver, at denne problematik løses, hvis en corporate branding skal kunne retfærdiggøres og gennemføres succesfuldt i forhold til en værdibaseret organisation som kunstmuseet. I de følgende kapitler gives vores bud på en sådan løsning.

¹⁸⁸ Der er derimod utallige bud på, hvorledes man implementerer værdierne, og på hvilken funktion de skal have. (F.eks. Sandstøm, *op.cit.* pp. 63 – 70). Men bud på strategier til at finde ind til de helt konkrete værdier hos den enkelte organisation udebliver.

¹⁸⁹ Med "rigtige" værdier menes de værdier, der i den specifikke situation er de mest relevante eller anvendelige for den enkelte organisation. Vi mener selvfølgelig ikke, at der kan være tale om endegyldige rigtige værdier, da en sådan påstand ville grænse til fundamentalisme.

Afklaring af værdibegrebet

Når man anvender branding i forbindelse med kunstmuseer, må man forholde sig til de mulige problemstillinger, sammenføringen af de to fagområder kan medføre. Brandingen udspringer af den merkantile disciplin, og kunstmuseet hører under den humanistiske disciplin. I forhold til foreliggende projekt synes den væsentligste forskel mellem de to områder at være måden, man anskuer og arbejder med værdier på. Derfor gives i dette kapitel et bud på, hvori forskellen mellem de to værdianskuelser består. Edgar H. Sheins model for kulturens niveauer introduceres som udgangspunkt for en beskrivelse af, hvorledes vi mener, man bør betragte værdibegrebet på kunstmuseet. Der gives endelig et bud på, hvordan kunstmuseet kan finde ind til de værdier, der skal danne grundlag for museumsbrandprocessen og dermed for museet i det hele taget. Med kapitlet søger vi således at løse den problematik omkring værdisætningen, som blev fremsat i foregående kapitel.

Forskellige værdiopfattelser¹⁹⁰

Med museumsbrandingen bringer vi to områder sammen, der per tradition har forskelligt udgangspunkt og målsætning. Kunstmuseet bygger på en overbevisning om, at kunsten kan berige de mennesker, der ser på den. Kunstmuseets rolle er at forske i, indsamle, registrere, bevare og formidle kunsten, og museets eksistensberettigelse bygger på en almen *tro* på dets gavnlighed. For den private virksomhed er *tro* sjældent en parameter, der kan anvendes i argumentationen for virksomhedens eksistensberettigelse. Her er det derimod ofte den hårde bundlinje, der afgør, om en given virksomhed overlever.

Vi betragter kunstmuseet som en værdibaseret organisation, men er samtidig bevidste om, at kunstmuseet, såvel som alle andre ikke-profitmaksimerende organisationer, må forholde sig til det økonomiske aspekt. Men der er forskel på den rolle, økonomien spiller for henholdsvis den private virksomhed og kunstmuseet. For et museum danner budgettet de økonomiske rammer, man har at udføre sit arbejde inden for. Det kan også betragtes som udtryk for den goodwill, man har fra bevilgende interessenter. For en privat virksomhed er salg og økonomisk overskud som oftest den dominerende

¹⁹⁰ De følgende antagelser bygger på Edgar H. Scheins: *Organisationskultur og ledelse*, 2. udg., København 1994 (1992), og Ole Thyssens, *op.cit.*

målsætning. Ole Thyssen taler om, hvorledes det moderne samfunds fokusering på økonomi og nøgletal har fået private virksomheder til at betragte bundlinjen som det afgørende i alle sammenhænge, og han mener, det er årsagen til, at der er opstået en ”erhvervskynisme, hvor man overbærende betragter bløde værdier som motivation eller miljøhensyn eller loyalitet som blotte redskaber til at tjene penge.”¹⁹¹ Brandkritikken problematiserer en lignende tendens til alene at se værdier som redskaber til at øge indtjeningen. Det anføres, at valg af værdier alt for ofte handler om en kalkulerende tilpasning til markedet og specielt til de kundegrupper, virksomheden henvender sine produkter til, frem for at handle om hvad organisationen grundlæggende står for og tror på.

Organisationens eksistensgrundlag og målsætning må formodes at have afgørende betydning for, hvordan man forholder sig til værdisætning. Private virksomheder tilegner sig ofte de værdier, der er fremherskende *ude* i samfundet, eksempelvis hos målgrupperne.¹⁹² Kunstmuseets værdier bør derimod udspringe af de grundlæggende antagelser om kunsten og må derfor findes *inde* i organisationen. Private virksomheder er samtidig meget bevidste om værdisætningens betydning for indfrielsen af målsætningen. Denne bevidsthed synes ikke at være en selvfølge på alle kunstmuseer endnu.

Kulturens tre niveauer ifølge Edgar H. Schein

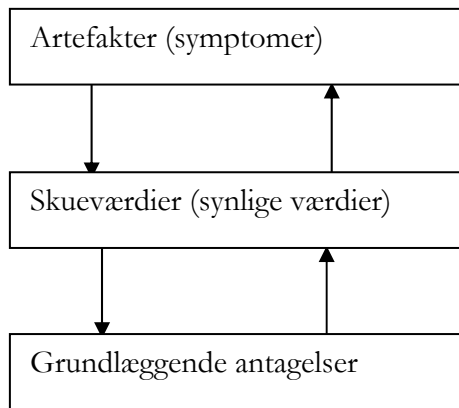
Edgar H. Schein¹⁹³ beskæftiger sig i *Organisationskultur og ledelse* med begrebet kultur. Han inddeler kulturen i forskellige repræsentationsniveauer. Niveauinddelingen anvendes her dels til at illustrere en forskel mellem den merkantile og den humanistiske værdianskuelse, dels til at præcisere, hvordan vi tænker værdier i forhold til kunstmuseet. Scheins model har således funktion som tankemodel og føres ikke videre som instrument i brandprocessen.

¹⁹¹ Thyssen, *Op. cit.* p. 183.

¹⁹² Derfor vil deres værdier ofte have karakter af skueværdier uden en nødvendig overensstemmelse med virksomhedens grundlæggende antagelser.

¹⁹³ Edgar H. Schein er professor ved MIT, Sloan School of Management, og har speciale i socialpsykologi.

Kulturniveaumodel¹⁹⁴



Gengivet efter Schein.

Artefakter er den betegnelse, Schein anvender om de fænomener, man ”ser, hører og føler, når man møder en ny gruppe med en ukendt kultur”¹⁹⁵. Dette synlige niveau kan være vanskeligt at tyde, og man kan derfor ikke umiddelbart se, hvilke værdier eller grundlæggende antagelser, artefakterne er udtryk for.

Skueværdier er normative. De findes på et bevidst niveau og kan ses som udtryk for en individuel¹⁹⁶ overbevisning om, hvordan tingene *bør* være, og ikke for den måde man reelt handler på. Værdierne er altså ikke fælles eller følte, men er det, man sælger udadtil, det man sætter til skue. Derfor kalder Schein dem *skueværdier*.

Grundlæggende antagelser adskiller sig fra værdierne ved at være fælles. De grundlæggende antagelser skabes over tid, eksempelvis når en værdi gentagne gange har fungeret som løsning eller forklaring på en problemstilling. Antagelserne er grundlaget for, hvordan der handles i bestemte situationer, og de tages ”for givet i en sådan grad, at man kun finder beskedne variationer inden for en kulturenhed”¹⁹⁷. De grundlæggende antagelser er normative og ofte ubevidste og følte.

¹⁹⁴ Schein, *op.cit.* p. 24.

¹⁹⁵ *Op.cit.* p. 25.

¹⁹⁶ Ofte vil der være tale om en ledelsesmæssig værdisætning, som i nogen grad tvinges ned over organisationen.

¹⁹⁷ *Op.cit.* p. 29.

Kunstmuseets værdisætning

Den værdiforståelse, vi arbejder ud fra, er baggrunden for opstillingen af værdimodellen i kapitel 3. Scheins niveauinddeling af kulturen kan illustrere dette, for med værdimodellen søger vi netop at initiere den proces i Scheins model, der gør udvalgte grundlæggende antagelser til værdier.¹⁹⁸ Vi arbejder altså ud fra en forestilling om, at det er muligt at gøre grundlæggende antagelser synlige og bevidste. Som med alle former for implementering af værdier i organisationer er en sådan proces aldrig uproblematisk.¹⁹⁹ Men vi mener, at museumsbrandingen, der kombinerer den inklusive branding og værdimodellen, kan blive den bevidstgørelsesproces, der kan fremkalde de grundlæggende antagelser på ledelsesniveau og gøre dem til værdier.²⁰⁰ Samtidig sammenfører afstandsanalysen ledelsens grundlæggende antagelser om kunsten med de øvrige grundlæggende antagelser, der vil være til stede i organisationen.²⁰¹ På den måde sikres det, at den endelige værdisætning, der foregår på ledelsesplan, afspejler *hele* organisationens – og ikke bare ledelsens grundlæggende antagelser.²⁰² Fordi brandprocessen omfatter alle niveauer af organisationen, muliggør den endvidere, at værdierne rent faktisk bliver de fælles, følte værdier, og dermed kommer de også til udtryk på artefakt niveau i alt, hvad museet gør. Værdierne bliver normative, fælles og bevidste. De har rod i organisationens grundlæggende antagelser, bliver udgangspunktet for museets praksis og synliggør således museets ”identitet”.

Opsummering

De forskellige værdianskuelser, som den merkantile og den humanistiske fagdisciplin synes at repræsentere, kommer til udtryk i den måde, et kunstmuseum og en privat virksomhed betragter værdier på. Kunstmuseet er i sig selv et produkt og *samtidig* en

¹⁹⁸ Processen illustreres i modellen ved pilen, der går fra de grundlæggende antagelser og op mod skueværdierne.

¹⁹⁹ Ole Thyssen beskriver denne problematik i forhold til implementering af værdigrundlag i organisationer. Han pointerer, at værdigrundlag aldrig må opstå i et vakuum, typisk på ledelsesplan, men skal være resultat af en dialog på tværs i organisationen. Ellers vil de pågældende værdier aldrig blive fælles, men i stedet et krav om etik eller endda et magtværktøj, hvorved der vil blive tale om det Thyssen kalder ”*Pseudo-etik*”. (Thyssen, *op.cit.* p. 274.)

²⁰⁰ Museumsbrandprocessen opstilles i kapitel 7.

²⁰¹ De grundlæggende antagelser, der er tilstede i organisationen, kommer til udtryk i kulturdimensionen.

²⁰² Hermed gentager museumsbrandprocessen det kredsløb, som pilene i Scheins kulturturniveau-model illustrerer.

organisation. Netop fordi produktet og organisationen er én og samme sag, skal kunstmuseet have overensstemmelse mellem værdierne og de grundlæggende antagelser. Private virksomheder er derimod organisationer, der lever af at sælge produkter. Muligvis derfor har virksomhederne ikke tidligere behøvet at sammenføre de værdier, de sætter til skue, med deres organisatoriske grundlæggende antagelser, men har kunnet operere med rene skueværdier. Dette synes dog at være under forandring, for som illustreret i de foregående kapitler er der en række tendenser, der peger på, at det humanistiske og det merkantile område nærmer sig hinanden.²⁰³ Det er nødvendigt, at man i den enkelte organisation forholder sig bevidst og kritisk til sin værdiforståelse og sammenholder denne med organisationstypen. Kunstmuseerne må tage udgangspunkt i deres særlige organisationstype: den værdibaserede og specialiserede organisation og finde deres grundlæggende værdier i kunstsynet. For ikke alene vil det være problematisk for kunstmuseerne at sætte for meget fokus på den hårde bundlinje, det vil også være problematisk at basere sig på værdier, der ikke udspringer af eller komplementerer kunstsynet. Således bliver det afgørende, at det enkelte kunstmuseum søger at skabe en organisatorisk proces, hvor grundlæggende antagelser gøres til værdier eller vice versa. Den proces kunne være museumsbranding.

²⁰³ Kunstmuseerne indoptager redskaber og strategier fra den merkantile verden, og de private virksomheder bliver mere og mere opmærksomme på nødvendigheden af at skabe sammenhæng mellem skueværdier og grundlæggende antagelser, hvilket bl.a. den nye bølge af brandstrategier har ansporet til.

Museumsbranding

Dette kapitel fremfører argumentationen for brandingens potentiale for kunstmuseet.

Brandingens potentiale for kunstmuseet

Med udgangspunkt i de betragtninger, der blev præsenteret i kapitel 2, om samfundets, kulturpolitikens og museologiens udvikling opstilles tre påstande:²⁰⁴

- 1: Kunstmuseerne skal have klare profiler.
- 2: Kunstmuseernes værdier skal være grundlæggende og tydelige.
- 3: Kunstmuseerne skal arbejde bevidst og vedholdende med samtlige interessentgrupper.

I det følgende danner hver påstand grundlag for et afsnit. Hvert afsnit indledes med en skitsering af belægget for den pågældende påstand. Belægget opsummerer pointer fra specialets første kapitler. Dernæst uddybes påstanden, og afslutningsvis præsenteres museumsbrandingens mulige potentiale i forhold til påstanden.

Profiling af kunstmuseet

Belæg: Samfundets krav om kommunikation af tydelige profiler²⁰⁵

Samfundet er en kompleks størrelse, og ”den store fortælling” er afløst af mange små fortællinger og verdensopfattelser. Uden den fælles samlende verdensopfattelse må det enkelte individ selv definere og kommunikere sine værdier og holdninger. Identiteten er ikke længere en naturlig følge af individets forhold til eksempelvis religion, nationalitet eller klasse, den kan skabes og justeres efter behov. Dermed bliver identiteten en foranderlig størrelse, som skabes i kraft af kobling til værdifællesskaber, og når individet foretager valg, kan det således anskues som en del af identitetsdannelsen. Derfor er det helt essentielt, at de organisationer, der lever af og for deres relationer til disse individer, har en klar og tydelig profil – for det er på dette grundlag, individerne i samfundet foretager deres valg.

²⁰⁴ Med opstillingen af disse tre påstande laver vi et struktureringsmæssigt greb, der betyder, at vi opdeler feltet i tre områder. Dette afspejler ikke virkeligheden, for de tre områder hænger tæt sammen og påvirker og betinger hinanden gensidigt, men grebet indføres for at tydeliggøre argumentationen.

²⁰⁵ Følgende betragtninger baseres primært på Henrik Kaare Nielsen, *op.cit.* 1993, og *op.cit.* 2001, samt Rolf Jensen, *op.cit.*

Identitetsdannelsen og selvscenesættelsen foregår især igennem fortællinger, for det at skabe sin egen fortælling er synonymt med det at skabe sin identitet. Dermed bliver det en væsentlig styrke for organisationer at kunne skabe fortællinger. Fortællingerne skal tale til følelserne, hvis man skal appellere til individerne i dette samfund. Det gøres ved at bygge på og kommunikere værdier frem for fakta.²⁰⁶ Disse betragtninger viser, hvor potentielt stor og vedkommende en rolle kunstmuseerne kan få som rum for og samspilspartner i denne identitetsfortælling.

En anden samfundsbetragtning, der har betydning for kunstmuseerne er, at (for)brugerne er blevet mere krævende og kritiske. De stiller høje og forskelligartede krav. Samtidig er der inden for eksempelvis kultur- og fritidsområdet kommet et langt større udbud, og dermed er konkurrencesituationen tilspidset.

Påstand 1: Kunstmuseerne har behov for klare profiler

Museerne har altid spillet en rolle i skabelsen og artikulationen af identitet. Tidligere har det handlet om magthavernes eller nationens identitet, men med den seneste samfundsudvikling kan museet ikke udelukkende repræsentere den nationale identitet. Kunstmuseerne må derfor revurdere deres rolle i samfundet. Det enkelte kunstmuseum har ikke helt den automatiske og indiskutable eksistensberettigelse som før og skal derfor skabe en klar og tydelig profil – en position i samfundet, der kan være med til at argumentere for dets berettigelse.

En klar profil vil i det hele taget være en fordel i en tid, hvor en del kunst sætter spørgsmålstegn ved museets funktion, og hvor museologien synliggør det subjektive i hele den museale praksis.

Samtidig med at brugerne er blevet mere krævende og kritiske, er de også blevet mere mobile²⁰⁷, og det enkelte kunstmuseum er dermed blevet del af et langt større marked. Kunstmuseerne befinder sig således i en situation, der kræver større konkurrencedygtighed end tidligere, hvorfor evnen til at opbygge og kommunikere sin

²⁰⁶ Rolf Jensen taler om et opgør med informationssamfundet, hvor man nu ikke længere vægter objektiv information og fakta som de bærende argumenter, men derimod sætter subjektive følelser og værdier højere. Denne forandring begrundes blandt andet med, at det enkelte individ ikke længere skal kæmpe for overlevelse.

²⁰⁷ Fordi brugerne i langt højere grad end tidligere rejser efter kunst og kulturattraktioner, kan det enkelte museum ikke i så høj grad læne sig op ad dets lokalpublikum som tidligere.

særlige relevans bliver afgørende. Det enkelte kunstmuseum må altså have en særlig og tydelig profil og kommunikere denne profil i alt, hvad det gør.

Museumsbrandingens potentiale: Profilering og kommunikation (4)

Overordnet kan samfundsudviklingen ses som fundament for brandingens generelle potentiale, fordi branding netop definerer og kommunikerer værdier og dermed taler til (for)brugernes følelser. Specifikt kan museumsbrandingen sikre, at de grundlæggende værdier implementeres på alle planer i kunstmuseet, fordi processen gennemgår alle områder inden for organisationen. På den måde skabes grundlaget for en *klar og tydelig* profil. Samtidig er definitionen af differentieringsfaktorer²⁰⁸ en indarbejdet del af brandprocessen, hvilket sikrer en særlig opmærksomhed på skabelsen af en *unik* profil for det enkelte kunstmuseum. Når målpositioneringen er implementeret, vil kunstmuseet således, i alt hvad det gør (og ikke gør), kunne kommunikere sin klare og særlige profil og dermed sin relevans.

Vi argumenterer hermed for, at branding kan skabe den overensstemmelse mellem identitet og image, der tilsammen *er* museumsbrandet. Det mener vi er afgørende i den samfunds-, og særligt i den konkurrencesituation, som kunstmuseerne befinder sig i. En mulig problematik ved museumsbrandingen er, at brandprocessen kan blive så omfattende og dikterende i forhold til kunstmuseets praksis, at museet bliver stift, ufleksibelt og bureaukratisk, fordi man hele tiden skal sikre sig, at det, der foregår, understøtter brandet. I værste fald kunne man forestille sig, at det kunne hæmme den frie kreativitet. For os at se vil dette dog kun ske, hvis ikke alle dele af organisationen har været inddraget i brandprocessen, eller hvis de grundlæggende værdier netop handler om stilstand og manglende fleksibilitet.

Grundlæggende og tydelige værdier

Belæg: Tendenser i kulturpolitikens udvikling

I kapitel 2 skitseredes udviklingen af de rationaler, den danske kulturpolitik har legitimeret sig ud fra igennem tiden. Udviklingen illustrerer en bevægelse fra det

²⁰⁸ Kapitel 4 p. 47.

humanistiske rationale over mod det instrumentelle rationale, hvilket ses ved en stigende erhvervs- eller markedsorientering inden for kulturpolitikken. Fra politisk side fokuseres der på kulturens betydning for eksempelvis markedsstrukturen og den internationale anerkendelse, og der opfordres til et øget samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv²⁰⁹. Disse samarbejder betinges ofte af, at kulturen kan imødekomme de krav, virksomhederne stiller til gengæld for økonomiske bidrag. Kravene fra kulturpolitisk side har i flere tilfælde udmøntet sig i resultatkontrakter.²¹⁰

Påstand 2: Kunstmuseernes værdier skal være grundlæggende og tydelige

Kunstmuseet er fundamentalt et ”værdisted”. Det repræsenterer en almen tro på, at kunst og kultur er værdifuldt,²¹¹ og at det er vigtigt at bevare dele af kulturen for eftertiden. Den præcise forståelse af disse værdier ændrer sig gennem tid og kontekst, men det betyder ikke, at et kunstmuseum rastløst kan eller bør udvælge, indføre eller udskifte værdier. Kulturpolitikken har i en vis udstrækning bevæget sig ind på det merkantile område, hvilket kan indebære, at kulturpolitikken og kunstmuseet opererer ud fra to forskellige opfattelser af værdibegrebet. Kunstmuseerne må være bevidste om denne forskydning. Endvidere forudsætter krav fra forskellige investorer, offentlige som private, at museerne er stærke i deres grundlag, så de ikke ufrivilligt tvinges til at indgå kompromiser, der kan svække deres profil.

På den ene side er det vigtigt, at det enkelte kunstmuseum forholder sig til udviklingen i det omgivende samfund og i en vis udstrækning imødekommer de krav, der stilles fra politisk, såvel som fra de øvrige interessenters side. På den anden side er det helt essentielt, at det enkelte kunstmuseum finder ind til de grundlæggende værdier, der er fundamentet for museets praksis og dermed dets profil.

²⁰⁹ Brian Mikkelsen har bl.a. sammen med Erhvervsministeriet fået udgivet en række publikationer: *Danmarks kreative potentiale* (2000), *Danmark i kultur og oplevelsesøkonomien* (2003) og *Kulturpartner- en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder* (2003). Sidstnævnte er udarbejdet af NjX-Forum for kultur og erhverv, der endvidere har fået til opgave at skabe samarbejder mellem kultur og erhverv. (www.kulturpartner.dk, www.nyxpartner.dk)

²¹⁰ Vi er opmærksomme på, at resultatkontrakterne ikke udelukkende kan betragtes som sådan, men også er en mulighed for kulturinstitutionerne for at definere sine egne målsætninger m.v.

²¹¹ F.eks. kan værdier være kunstens evne til at cementere og formidle den nationale selvforståelse, eller kunstens evne til at skabe rum for selvrefleksion.

Museumsbrandingens potentiale: Indkredsning og implementering af værdier

Fremfor at kunstmuseerne indtager en defensiv position overfor denne udvikling, mener vi, de må imødegå den positivt.

Museumsbrandingen kan betragtes som et redskab til definering, implementering og kommunikation af værdier og dermed af en klar profil. En sådan proces vil derfor kunne styrke kunstmuseerne i samspillet med politikere såvel som med private virksomheder, så de undgår at kompromittere deres eget standpunkt.

Kunstmuseerne vil endvidere kunne tale samme sprog som de virksomheder, de forventes at samarbejde med, dels fordi museumsbrandingen fokuserer på en differentieret kommunikation af en grundlæggende profil, dels fordi museumsbrandingen inddrager alle interessentgrupper. Men i stedet for at samarbejdet bliver initieret, rammesat og i nogen grad betinget af virksomhederne, vil kunstmuseerne, ved hjælp af museumsbrandingen, kunne igangsætte samarbejdet, styre og ligefrem påvirke virksomhederne til museernes bedste. På den måde kan man tale om, at kunstmuseerne ikke overtager en *profitmaksimerende* tankegang, men tilskriver værdierne en fundamental betydning og derved fastholder, at der opereres ud fra en *værdibaseret* tankegang.

På den anden side bliver der stillet en række krav til kunstmuseet om eksempelvis synlighed, modydelse og egenfinansiering. Krav, der måske kan påvirke kunstmuseets udvikling. Museumsbrandingen kan anvendes som redskab til at imødekomme de mange *udefra* kommende krav med udgangspunkt i en *indre* selvforståelse. Dermed kan museerne sikre sig, at de ikke fjerner sig fra deres eksistensgrundlag – kunsten, men at de omvendt heller ikke truer deres egen eksistens ved ikke at imødekomme udviklingen. For ud over de grundlæggende værdier, der udspringer af kunstsynet, vil der være en række andre værdier til stede i organisationen, der eksempelvis knytter sig til organisationssynet, formidlingssynet eller museumssynet. Disse værdier kan godt opstå i samspil med den udvikling, samfundet gennemgår - museet kan endda være med til at påvirke denne udvikling gennem disse værdier.

Interessentfokus

Belæg: Interessenternes voksende betydning

Helt overordnet antager vi, at kunsten kan *noget*, og at kunstmuseet som arketype er til for *nogen*. Det er kunstmuseets opgave at gøre dette *noget* tilgængeligt for disse *nogen*. Hvad dette *noget* er, afhænger af tid og sted.²¹² Hvem disse *nogen* konkret er, og hvilket styrkeforhold der er imellem dem og kunstmuseet, vil variere,²¹³ men det er kunstmuseets interesser, og de findes på mange planer. At kunstmuseerne skal forholde sig til deres interesser er ikke nyt, men vi mener, at kunstmuseernes interesser i dag påkalder sig særlig stor opmærksomhed og stiller mere kontante og direkte krav end tidligere. Fordi ingen samling eller udstilling kan legitimeres ud fra sin eksistens alene, må kunstmuseerne tage alle deres interesser alvorligt.

Påstand 3: Kunstmuseerne skal arbejde bevidst og vedholdende med samtlige interessentgrupper.

Det er af afgørende betydning for styrkelsen af museets identitet og dermed den klare profilering, at der kommunikeres med hensyntagen til de modtagende interesser. Inden for museologien er der allerede stort fokus på brugergruppen,²¹⁴ men vi mener, at dette fokus skal udvides til at omfatte alle interessentgrupper. Kravet til det enkelte kunstmuseum er klart: Hvis ikke det er i stand til at kommunikere sin særlige relevans til samtlige interessentgrupper, står det svagt i samfundets kommunikative smeltedigel: ”Det, der ikke kommunikerer, eksisterer ikke.”²¹⁵ Hvis ikke kommunikationen er klar og målrettet, sløres museets profil, og faren for, at interessenterne fravælger museet, vil være til stede. Hvis ikke interessenterne føler, at man forsøger at imødekomme deres krav og forventninger, søger de dem opfyldt andetsteds.

²¹² Som det fremgår af kapitel 2, har man haft forskellige hensigter med kunstmuseet. Det har skullet understøtte magthaverne, videregive den nationale selvforståelse, skabe rum for refleksion, være del af samfundets selvrefleksive processer m.m.

²¹³ Det kan være lovgivere, brugere, medarbejdere, kolleger, sponsorer, samarbejdspartnere osv.

²¹⁴ Marieke Burgers, *op.cit.* 2000 pp. 25-27. Hooper-Greenhill, *op.cit.*

²¹⁵ Økonomi og Erhvervsministeriet & Kulturministeriet i samarbejde med NyX: *Kulturpartner – en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder.* p. 17. Vi er bevidst om det politiske incitament i denne publikation, men betragter det samtidig som et tydeligt udtryk for de tendenser, der påvirker de danske kunstmuseer.

Museumsbrandingens potentiale: Interessenthåndtering og kommunikation

”Et brand (kunstmuseum) er ikke noget på grund af sig selv, men i sin egenskab af at være noget i forhold til og over for andre.”²¹⁶ At anvende branding på kunstmuseet er netop at imødekomme og arbejde målrettet med denne grundbetingelse for kunstmuseet. Den inddeling af interessenterne, vi introducerede i kapitel 4, giver mulighed for at arbejde målrettet med museets interessenter, med hvordan de skal prioriteres, og hvorledes man bedst kommunikerer med dem. Således vil det være muligt at definere og imødekomme interessenternes mange(artede) forventninger og krav. Det er helt centralt, at alle interessenter kan se, hvad de kan forvente af museet, eksempelvis at sponsorerne kan vælge, hvilke værdier de ønsker at blive koblet med.²¹⁷ Denne gennemskuelse og klarhed mener vi, museumsbrandingen kan skabe, og den klare og præcise kommunikation kan samtidig sikre en vedvarende udvikling af museumsbrandet, så det er i stand til at følge den udvikling, samfundet og dermed museets interessenter gennemgår. Inddragelsen af interessenterne er grundlæggende og absolut nødvendig, men inddragelsen skal altid være initieret og kontrolleret af kunstmuseet. I arbejdet med interessenter er det derfor væsentligt at være opmærksom på, hvor de skal have indflydelse, og hvor de ikke skal. Der bør være en grænse for, hvor dybt ind i kunstmuseet interessenterne skal kunne nå og påvirke direkte. Grænsen mener vi er klar: Formuleringen af kunstmuseets værdier skal foregå internt, for det er helt essentielt, at den baseres på det kunstsyn, der er centralt for stedet, og ikke på forskellige interessenters øjeblikkelige præferencer og agendaer.

Den ”bløde” bundlinje

Kunstmuseerne adskiller sig fra traditionelle private virksomheder i deres sekundære fokus på finansiel performance. For private virksomheder er bundlinjen, specielt den hårde bundlinje, afgørende og et af de væsentligste parametre for succes.

Denne forskel betyder, at man ikke umiddelbart kan overtage en hvilken som helst brandstrategi på kunstmuseerne, fordi mange af strategierne netop har deres

²¹⁶ Jakobsen, *op.cit.* p.75. (Parentes + indhold tilføjet.)

²¹⁷ Denne kobling af værdier er særlig relevant i forhold til samarbejdspartnere eller sponsorer. Her er det oplagt, at et kunstmuseum kan have stor nytte af at henvende sig til virksomheder og organisationer, der matcher museets egen profil og egne værdier.

udgangspunkt og målsætning i en profitmaksimerende tankegang og derfor opererer med mere præcise, målbare og indiskutable resultatparametre. Omvendt byder nogle brandstrategier på brugbare redskaber til måling af en *anden* form for resultatopnåelse. Som vi demonstrerede i kapitel 4, arbejder Inklusiv Branding både med en blød og en hård bundlinje. På den måde åbner den for en definition af andre resultatparametre end den rene profitmaksimering. Fordi den inklusive brandproces er åben og afhængig af den enkelte organisation og situation, er det op til hver enkelt organisation at definere, hvilke knudepunkter og dermed parametre brandets succes skal måles efter. Det gør Inklusiv Branding særligt relevant som udgangspunkt for opstillingen af en brandproces for kunstmuseet.

Men hvad er det for parametre, kunstmuseernes resultater skal måles efter? Føres tanken om den bløde bundlinje videre, kunne man i forhold til kunstmuseerne særligt fokusere på omdømme som en afgørende faktor for succes og dermed på omdømmemåling som en helt central indikator for et kunstmuseums succes. Men også forskningsresultater, indkøb, lån og udlån kunne være målingsparametre for et kunstmuseum. Endelig kan man inddrage de hårdere målingsparametre som besøgstal, butiksomsætning eller sponsorater. Udvalget af målingsparametre, hårde som bløde, skal dog altid sammenholdes med museets målpositionering, og særligt værdierne.

Museumsbranding – processen

I det følgende præsenteres vores bud på en konkret museumsbrandproces.

Udgangspunktet er den inklusive strukturmodel, hvor positioneringen sammen med de seks dimensioner udgør den strukturering af organisationen, der ligger til grund for brandprocessen.²¹⁸ Vi bygger videre på den inklusive brandproces, men foretager nogle justeringer – hvoraf den vigtigste er indføringen af værdimodellen.²¹⁹

Kategoridefinition

Inden den egentlige brandingproces påbegyndes, må det enkelte kunstmuseum placere sig selv i forhold til kategorien af kunstmuseer.

På et overordnet plan tilhører ethvert kunstmuseum kategorien museer. Det er underlagt samme lovgivning som landets øvrige museer og skal efterleve de forpligtigelser, museumsloven foreskriver for at modtage og opretholde statstilskud.

Desuden kan et givent kunstmuseum tilhøre en række underkategorier. Eksempelvis enkeltmandsmuseer,²²⁰ lokale museer,²²¹ eller det kan være del af en større regions museer.²²²

Det enkelte museums definition af sig selv i forhold til kategorien, samt faktorer som størrelse, geografisk placering, økonomiske og menneskelige ressourcer er vigtige parametre i en given brandproces.

Før processen sættes i gang, skal kunstmuseet forholde sig til, hvilke resultater man forventer og efterstræber, og hvor mange ressourcer man vil investere i processen, menneskelige såvel som økonomiske.

Opstilling af brandproces for kunstmuseet

I det følgende gennemgår vi de fem faser i museumsbrandprocessen. Undervejs redegøres dels for, hvad de seks dimensioner kan omfatte på et kunstmuseum, dels for de justeringer og tilføjelser, der retter brandprocessen specifikt mod kunstmuseet.

²¹⁸ Kapitel 4. p. 46.

²¹⁹ Kapitel 3.

²²⁰ Tegners Museum, Thorvaldsens Museum m.fl.

²²¹ Skagens Museum, Fåborg Museum m.fl.

²²² Odense Bys Museer.

Fase 1: Standpunktsanalysen

Ud fra en gennemgang af de seks dimensioner tegner standpunktsanalysen et nuanceret billede af kunstmuseets øjeblikkelige situation.

De seks dimensioner på kunstmuseet:

Produkt og service: Med hensyn til produktdimensionen adskiller kunstmuseet sig fra de fleste profitmaksimerende organisationer ved, at man ikke beskæftiger sig med konkrete produkter, men snarere med at udbyde en række oplevelser og services. Vi ser overordnet på dimensionen og mener, at kunstmuseets produkt er selve det at drive og være kunstmuseum. Det omfatter blandt andet museumslovens fem søjler: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling.

Design: Alle de visuelle udtryk, der kommer fra eller ses i kunstmuseet, hører under designdimensionen. Her analyseres eksempelvis det skriftlige materiales udformning, arkitekturen, indretningen, museets logo, hjemmesidens opsætning, udstillingsplakater og merchandising.

Marked og interessenter: Denne dimension skal have en betydelig plads i processen, fordi museet må forholde sig til mange forskellige interessenter. Derfor vælger vi at udvide denne dimension til at indbefatte *alle* interessenter, og det er særligt her, firdelingen af interessentgruppen inddrages.²²³ For kunstmuseet er markedet først og fremmest andre kunstmuseer og kulturinstitutioner. Dernæst andre turistattraktioner og fritidstilbud.

Kommunikationen: Alt, hvad et kunstmuseum gør og ikke gør, kan ses som kommunikation. Her koncentrerer kommunikationsdimensionen til den formelle, interne og eksterne kommunikation. Intern kommunikation er eksempelvis ledelsestaler, memoer, møder og mails. Ekstern kommunikation kan eksempelvis være markedsføring, kommunikation med presse og øvrige eksterne interessenter. Et særligt område af den eksterne kommunikation er den mundtlige og skriftlige formidling til museets brugere, inklusiv en eventuel hjemmesides indhold.

Kultur: Kulturen på kunstmuseet er alle de aspekter, der kendetegner det, man kunne kalde kunstmuseets karakter. Alt fra ledelsesstil, ritualer og miljø til atmosfære, attitude,

²²³ Kapitel 4. p. 43.

fordomme og bekymringer regnes som medskabende faktorer for museets kultur. Der er altså tale om både synlige og usynlige, bevidste og ubevidste udtryk for kulturen.

Kulturen inddrages som et område, der skal bevidstgøres og indtænkes i brandprocessen.²²⁴ I forbindelse med opnåelsen af et stærkt museumsbrand er kulturen et af de områder, der kan have stor betydning for, om museet bliver en succes eller ej, for det er i kulturen, museumsbrandet for alvor (op)laves.

Opførelse: Den attitude personalet udviser, både internt over for hinanden og eksternt over for brugere og øvrige interessenter, indregnes under denne dimension. Har man eksempelvis en fri omgangstone, eller er den formaliseret? Er man venlige og imødekommende eller afmålte og tilbageholdne?

Fase 2: Målpositioneringen

Denne fase foregår alene på ledelsesplan. For at tilpasse processen til kunstmuseet inddrages værdimodellen og dens fire fokusområder. Den skal fungere som redskab i værdisætningen. Ved at spørge ind til ledelsens kunstsyn fremkaldes de grundlæggende antagelser om kunsten. De gøres dermed til synlige og bevidste værdier. En afdækning af museums-, organisations- og formidlingssynet medvirker til at indkredse og synliggøre de strategier og metoder, der skal implementere og levendegøre de værdier, der udspringer af kunstsynet i forhold til museets forskellige funktionsområder. Da disse skal være forenelige med kunstsynet, inkorporeres en form for afstandsanalyse allerede i målpositioneringen. Endelig fremsættes de visionære differentieringsfaktorer. De skal fortrinsvis findes i forhold til andre kunstmuseer, men også andre kulturinstitutioner eller fritidstilbud kan tænkes ind her.

Endelig defineres et brandløfte, der skal opsummere museets karakter og indhold.

Fase 3: Afstandsanalysen

I denne fase sammenholdes standspunktsanalysen (fase 1) med målpositioneringen (fase 2), hvorved uoverensstemmelser mellem kunstmuseets øjeblikkelige situation og ledelsens målpositionering afdækkes. De uoverensstemmelser, der fremkommer, evalueres for at

²²⁴ Kulturen er det område, der kan være sværest at få hold på i en organisation. Det er noget af det mest rodfæstede og svært påvirkelige i organisationen, samtidig med at det også ofte er en ubevidst og uadresseret størrelse. At kulturen inddrages som en del af den inklusive brandproces, kan ses som en anerkendelse af kulturens betydning for organisationen.

man på den måde kan udpege de knudepunkter, der skal arbejdes med for at skabe sammenhæng mellem det øjeblikkelige standpunkt og ledelsens målpositionering. Målpositioneringen revideres ud fra den konkrete situation, standpunktet, hvorved den gøres realistisk og relevant, og standpunktet analyseres, for at man kan finde indsatsområder, der kan bringe museet frem mod målpositioneringen. I forhold til værdisætningen er det denne fase, der kan sikre, at de grundlæggende antagelser, der fremkaldes på ledelsesplan, gøres til fælles værdier. Værdigrundlaget må ikke påtvinges organisationen fra ledelsen, men skal opstå i en styret og ledelsesmæssig initieret dialog på tværs i organisationen. Afstandsanalysen sikrer denne dialog,²²⁵ fordi de grundlæggende antagelser, der allerede er til stede i organisationen, og som kommer til udtryk i kulturen, og er fremkommet i standpunktsanalysen, bliver afstemt med de værdier, der er defineret i ledelsens målpositionering.

Fase 4: Udarbejdelsen af en overordnet handlingsplan

De knudepunkter, afstandsanalysen afdækker, gennemgås i forhold til hver af de seks dimensioner, og der formuleres overordnede initiativer inden for hver enkelt dimension. I forhold til værdisætningen vil en uoverensstemmelse mellem organisationens grundlæggende antagelser og de værdier, ledelsen fremkalder, kunne løses her, eksempelvis ved en fokusering på kulturændring.

Fase 5: Konkret handlingsplan, herunder udarbejdelse af implementeringsstrategier

Udarbejdelse af konkrete retningslinjer, standarder og tiltag inden for alle seks dimensioner foregår i processens femte fase. De skal sikre, at målpositioneringen implementeres, vedligeholdes og overvåges i hele organisationen. I den forbindelse defineres i denne sidste fase en række nøgleindikatorer, der kan indikere, om man når målpositioneringen. Hvis et kunstmuseum eksempelvis har defineret formidling og brugertilfredshed som knudepunkt, kunne der her være tale om overvågning af besøgstal eller brugerundersøgelser.²²⁶ Hvis museet definerer offentlig tilstedeværelse og synlighed

²²⁵ På denne måde imødekommer museumsbrandprocessen det krav om dialog i udarbejdelsen af værdigrundlaget, som vi tidligere definerede, og som Ole Thyssen også pointerer. Thyssen, *op.cit.* p. 274.

²²⁶ Her ses et eksempel på både ”hård” og ”blød” resultatmåling.

som knudepunkt, kunne der være tale om overvågning af pressedækning og imageafdækning.

Når museumsbrandprocessen er gennemarbejdet, er målet, at alle aspekter af kunstmuseet understøtter værdierne og dermed målpositioneringen. På alle planer i kunstmuseet er der lagt strategier og iværksat initiativer, der skal understøtte målpositioneringen, her indtænkes også rent servicerelaterede områder som billetsalg, café og butik.²²⁷ Fordi hele organisationen har været del af processen, vil den nye fælles målsætning være et fælles anliggende. Man vil være i stand til tydeligt at kommunikere museets værdier samt differentieringsfaktorerne i alt, hvad man gør. Derved bliver museumsbrandet en naturlig del af den daglige praksis og tænkemåde på det enkelte kunstmuseum.

Storytelling som implementeringsredskab på kunstmuseet

Vi har valgt at fremhæve storytelling, som et oplagt implementeringsredskab for kunstmuseerne af to grunde:

Et kunstmuseum skaber og formidler fortællinger. Der formidles ofte allerede i en fortællende form, både til brugere, men også til øvrige interessenter, interne som eksterne. Storytelling rammesætter og levendegør følelser og værdier, og det samme kan man sige om kunstmuseerne. Ved at anvende storytelling som bevidst implementeringsredskab skabes der en mere bevidstgjort fortællemåde og strategi, der kan understøtte museets grundlæggende værdier i en form, der korresponderer med museets egen kommunikationsform.

Samtidig bærer museerne ofte på en eller flere konkrete fortællinger. Det kan være en fortælling om den eller de kunstnere, museets samling omfatter (f.eks. Vejen Kunstmuseum), om museets grundlægger (f.eks. Louisiana), eller om episoder i museets historie (f.eks. ARKENs år med modvind). Det vil være oplagt at arbejde videre med sådanne fortællinger som museets kernefortællinger, hvis de vel at mærke understøtter

²²⁷ Det er afgørende, at eksempelvis museumscaféen tænkes ind i brandprocessen, selvom den er outsourcet. Derfor bliver outsourcing en prekær beslutning, der bør tages med stor omtanke og være ledsaget af en række restriktioner, der giver museet mulighed for hele tiden at ændre på og påvirke det outsourcete område.

målpositioneringen. Derved levendegøres værdierne bag målpositioneringen, og de får samtidig et nært forhold til virkeligheden.

Opsummering

Vi har nu opstillet en model for museumsbrandprocessen. Afslutningsvis er det væsentligt at fremhæve, at en museumsbranding er en meget omfattende proces. Det kan forekomme problematisk at skulle anvende mange ressourcer på en proces, der handler om styrkelse af organisationen inden for en branche, der i forvejen mener at være økonomisk trængt.²²⁸ Hvor omfattende processen konkret er, og hvor godt ressourcerne gives ud, vil afhænge af det enkelte kunstmuseum. Store og små museer har ikke samme ressourcer, og umiddelbart kunne man spørge, hvorvidt de har samme behov for museumsbranding. Vil et lille kunstmuseum få lige så meget ud af en museumsbranding som et stort? Er museumsbranding for alle kunstmuseer, eller er der nogle, der ikke kan drage fordel af at gennemgå processen? I hvilket omfang kan museumsbrandprocessen tilpasses alle de variationer inden for eksempelvis størrelse, placering og emneområde, som de danske kunstmuseer rummer? Skal kunstsynet være udgangspunktet for de grundlæggende værdier på alle kunstmuseer?

I kapitel 9 og 10 vil vi afprøve den proces, vi netop har opstillet, for på den måde at søge svar på disse spørgsmål og for at give et endeligt bud på museumsbrandingens potentiale i forhold til to væsensforskellige danske kunstmuseer.

²²⁸ I den forundersøgelse, vi lavede i efteråret 2003, mente samtlige de seks kunstmuseer, vi talte med, at branding ville være en betydelig postering, der derfor ofte ville blive valgt fra af ressourcemæssige årsager.

Museumsbrandingen i praksis

Metodiske overvejelser

I de følgende kapitler afprøves brandprocessen på to danske kunstmuseer. Det er ikke vores målsætning at analysere eller brande de to museer. Disse eksempler på brandprocessen skal derimod danne grundlag for en endelig vurdering af museumsbrandingens generelle potentiale for de danske kunstmuseer.

Vores rolle i processen

Brandprocessen er ikke initieret og gennemført af de respektive museers ledelse. Den er derimod planlagt og gennemført af os på baggrund af vores forhåndskendskab til og undersøgelser på museerne. Det betyder, at processen er simuleret, og at vi indtager en dobbeltrolle som både aktører og analytikere: Vi foretager en vurdering af museumsbrandingens potentiale på baggrund af analyser og undersøgelser, *vi* har planlagt og gennemført. Processen er dermed bygget op over et fokus, *vi* har valgt, hvorimod en reel proces vil være motiveret af et oplevet problem eller en opstået mulighed, som dermed bliver fokus for brandprocessen. Endvidere har vi analyseret og tolket os frem til en målpositionering, der i en reel proces bygger på refleksioner og bevidste valg foretaget på ledelsesniveau. Endelig har vi måtte afholde os fra at lave en fuldstændig standpunktsanalyse og har derfor udvalgt områder, der særligt har belyst vores fokus. Dette er en ressourcemæssig disponering, da en dybdegående afdækning af eksempelvis kulturdimensionen ville forudsætte en længerevarende tilstedeværelse på museet. Desuden ville en fuldstændig standpunktsanalyse også kræve en dybere indsigt, end vi har haft mulighed for at få.

Metode og proces

For at kunne vurdere museumsbrandingens potentiale for kunstmuseerne har det dog været nødvendigt at gennemløbe processen så autentisk som muligt. Derfor gennemføres de første tre faser, standpunktsanalysen, målpositioneringen og afstandsanalysen, så tro mod den opstillede brandproces som muligt. Men fordi processens sidste to faser, udarbejdelsen og konkretiseringen af handlingsplanen, i høj grad bygger på beslutninger

og tiltag, der skal foregå internt, begrænser vi os her til at skitsere nogle indsatsområder og mulige løsningsforslag.

Udvælgelse af museer

For at give en så generel vurdering af museumsbrandingens potentiale som muligt, har vi inddraget to kunstmuseer, der kan ses som modsætninger.²²⁹ På den ene side har vi valgt Vejen Kunstmuseum, et lille lokalt museum fra 1924 med et snævert ansvarsområde, som ikke synes at arbejde med nyere organisationsteoretiske aspekter. På den anden side har vi valgt ARKEN, et stort moderne samtidskunstmuseum med et bredt ansvarsområde, der arbejder bevidst og målrettet med organisatoriske tiltag som management, samt med marketing og sponsorering.

Undersøgelser

Processen gennemføres på basis af skriftligt materiale, egne oplevelser, samt interne og eksterne undersøgelser på hvert af de to museer. På begge museer er undersøgelserne derfor struktureret, så de belyser brandprocessens seks dimensioner og det fokus, vi har valgt på henholdsvis Vejen Kunstmuseum og ARKEN. Kombinationen af de interne og eksterne undersøgelser skal særligt muliggøre en sammenligning af de respektive museers interne selvbillede med det image, museerne har eksternt.

Interne undersøgelser

De interne undersøgelser omfatter interview fra en forundersøgelse i efteråret 2003. Her interviewede vi lederne, og i ARKENS tilfælde også udvalgte medarbejdere. Opfølgende har vi igen interviewet lederne på begge museer, denne gang med målpositioneringen som hovedsigte. Endvidere har vi interviewet medarbejdere på begge museer som basis for dele af standpunktsanalysen. På grund af det kommunale ejerforhold på Vejen Kunstmuseum har vi desuden foretaget mailinterview med kommune og bestyrelse.

²²⁹ Valget af netop disse to museer bygger på det kendskab, vi fik til museerne igennem forundersøgelsen i efteråret 2003.

Eksterne undersøgelser

De eksterne undersøgelser fokuserer på brugerne af de to museer. Målet var at afdække, hvilket image det enkelte museum har hos dets respektive brugere. Derfor danner brugerundersøgelserne ikke grundlaget for en gennemgribende statistisk analyse, men de muliggør derimod en afdækning af de forhold og udløsende faktorer, der er med til at skabe det image, museet har hos brugerne. Undersøgelserne er bygget op af kvantitative spørgeskemaundersøgelser,²³⁰ der er opfulgt af kvalitative interviewundersøgelser. Således opnås et bredt, repræsentativt billede, der efterfølgende verificeres og udbygges i dybden.²³¹ På Vejen Kunstmuseum suppleres brugerundersøgelserne med en stikprøveundersøgelse af lokalbefolkningens opfattelse af og forhold til museet. På ARKEN valgte vi at undersøge sponsorernes bevæggrunde for sponseringen og samarbejdet med museet.²³² Denne undersøgelse måtte imidlertid opgives grundet sponsorernes manglende tilbagemelding trods gentagne tilsagn om svar.

Præsentationen

I de følgende kapitler præsenteres de resultater, vi er kommet frem til via vores proces. Vi har udvalgt de pointer, der er særligt relevante, først for afdækningen af museumsbrandingens potentiale på det enkelte museum, dernæst for dens generelle potentiale.²³³

Vi har bevidst søgt at understrege museernes forskellighed i analyserne for at undersøge hvor vidt museumsbrandprocessen kan favne. Præsentationerne fremstår derfor i nogen grad forskellige, hvilket afspejler museernes forskellighed. Det afspejler også, at fokusområderne og dermed udgangspunktet for processerne har været forskellige.

²³⁰ Bilag 11 og 18.

²³¹ Verificeringen foregår eksempelvis ved, at vi konstaterer, at mange i spørgeskemaerne har svaret ”dynamisk” på spørgsmålet om deres opfattelse af ARKEN. I den efterfølgende interviewundersøgelse har vi derfor spurgt de interviewpersoner, der opfatter ARKEN som dynamisk, hvad der forårsager denne opfattelse. Interviewpersonerne forklarede alle deres valg med bygningerne, hvorefter vi kobler disse udsagn med spørgeskemaerne og kan sige, at det er bygningen og ikke museets handlinger, der får de fleste til at opfatte museet som dynamisk.

²³² Vi henvendte os til Deloitte og Steria.

²³³ Det er altså ikke processerne i sig selv, der præsenteres i de følgende kapitler men de resultater, de har frembragt.

Efter præsentationen af processens resultater på hvert af de to museer gives en vurdering af museumsbrandingens potentiale for det enkelte museum. Vurderingen omfatter en refleksion over den konkrete proces. Museumsbrandingens generelle potentiale behandles i specialets endelige konklusion.

Museumsbrandprocessen på Vejen Kunstmuseum

Præsentation

Vejen Kunstmuseum er et lille, lokalt, kommunalt ejet museum, som ikke i særlig grad synes at arbejde med organisationsteoretiske aspekter. Museet afprøver ikke nye managementteorier og har ikke formuleret værdier, vision og mission skriftligt. Museet har ikke indgået faste sponsoraftaler og bruger ikke penge på direkte markedsføring. Det er derfor interessant for os at undersøge, hvad brandprocessen kan bidrage med på et museum, som ikke har tradition for at opererer ud fra sådanne tiltag.

Museets nuværende museale praksis vidner om stor respekt for museets hovedperson billedhuggeren og keramikeren Niels Hansen Jacobsen og de mål, han havde med museet. Man gør, som man gør, fordi Niels Hansen Jacobsen ønskede det sådan, og det er ikke til diskussion. Således er de midler, man anvender til at opfylde museets formål, i en vis udstrækning bestemt af traditionen.

Fokusområder

Vejen Kunstmuseum er på den ene side et lokalt museum, og det første, der slog os ved mødet med museet, var en oplevelse af, at det fylder meget i Vejen By, både fysisk²³⁴ og mentalt²³⁵. Det er vores indtryk, at museet selv gør en stor indsats for at opnå en lokal forankring.

På den anden side er Vejen Kunstmuseum et specialmuseum, der dækker en særlig periode og niche i dansk kunsthistorie, og det er vores fornemmelse, at arbejdet med at udbygge og vedligeholde dette grundlag tages meget alvorligt, og at museet har en høj faglig standard, både i forhold til den permanente samling, til særudstillinger og til formidling.

Det var således vores første indtryk, at museet har to indsatsområder: Det faglige og det lokale. Derfor har vi fokus på begge disse områder, både i udformningen af vores

²³⁴ Der er f.eks. støbt keramikfliser ned i byens fortove for at vise tilrejsende vej fra stationen til museet. Herudover er Niels Hansen Jacobsens skulpturer en central del af bybilledet, og museets informationstavle er trukket væk fra museet og er placeret ved en af byens handlegader.

²³⁵ Det kom blandt andet til udtryk, da vi spurgte to teenagepiger om vej til museet. De orienterede os om, at vi bare kunne følge fliserne og tilføjede ”men de har altså lukket i dag – det er jo mandag”, Bilag 3, p. 1 (Transskription af interview med Teresa Nielsen).

undersøgelser og i analysen af museet. Vi ønsker hermed både at få belyst begge områders betydning for museet og at afdække hvorvidt foreningen af dem er problematisk i forhold til en brandproces, der netop efterstræber en klar og tydelig profil.

Undersøgelser på Vejen Kunstmuseum

Interne undersøgelser: Vi har stiftet bekendtskab med Vejen Kunstmuseum i to omgange. Første gang i forbindelse med forundersøgelsen i efteråret 2003, hvor vi interviewede museets leder²³⁶. I efteråret 2004 har vi, foruden et opfølgende lederinterview²³⁷, interviewet museets to fastansatte medarbejdere, der fungerer som henholdsvis museumsassistent²³⁸ og praktisk medarbejder²³⁹. På grund af det kommunale ejerforhold har vi endvidere foretaget mailinterview med direktøren for ”børn og kultur” i Vejen Kommune, Claus Friis Lange²⁴⁰, samt med Henning Ranum²⁴¹ og Jørgen Laurbjerg²⁴² fra museets bestyrelse.²⁴³

Eksterne undersøgelser: For at undersøge museets betydning for borgerne i Vejen har vi spurgt lokale beboere om deres forhold til museet.²⁴⁴ På museet gennemførte vi en spørgeskemaundersøgelse,²⁴⁵ som efterfølgende blev fulgt op af kvalitative interview med museets brugere.²⁴⁶

Kategoridefinition

Når man skal placere Vejen Kunstmuseum i forhold til kategorien kunstmuseer, er museets historie en væsentlig parameter.

Vejen Kunstmuseum blev indviet i 1924, men havde været undervejs længe. Byens lokale kunstner, Niels Hansen Jacobsen, og byens kunstforening havde i flere år kæmpet for at opnå de relevante godkendelser og indsamle de fornødne økonomiske midler til etablering af kunstmuseet. Men først da en række af byens foreninger trådte til med

²³⁶ Bilag 2. Transskription af interview med Teresa Nielsen den 14. november 2003.

²³⁷ Bilag 3. Transskription af interview med Teresa Nielsen den 28. juni 2004.

²³⁸ Bilag 8. Meningskondenseret udskrift af interview med museumsassistent.

²³⁹ Bilag 9. Meningskondenseret udskrift af interview med praktisk medarbejder.

²⁴⁰ Bilag 7. Udskrift af mailinterview med Claus Friis Lange.

²⁴¹ Bilag 5. Udskrift af mailinterview med Henning Rannum.

²⁴² Bilag 6. Udskrift af mailinterview med Jørgen Laurbjerg.

²⁴³ Vi rettede henvendelse til alle seks medlemmer i bestyrelsen, to af de seks besvarede vores henvendelse.

²⁴⁴ Bilag 10. Resultatudtræk af Vejen-undersøgelse.

²⁴⁵ Bilag 11. Resultatudtræk af spørgeskemaundersøgelse.

²⁴⁶ Bilag 12. Meningskondenseret udskrift af brugerinterview.

økonomisk hjælp, blev museet en realitet. Museet startede som et enkeltmandsmuseum for billedhuggeren og keramikeren Niels Hansen Jacobsen, men blev i løbet af få år udvidet til også at vise værker af andre samtidige kunstnere.

Museet blev placeret, så Troldepringvandet, der har sit navn fra springvandets centrale figur ”En Trolde, der vejrer Kristenkød”, kom til at danne centrum for museumspladsen.²⁴⁷ Trolde er stadig central for museet, og desuden er den byens vartegn.

Ved indvielsen af Vejen Kunstmuseum overdrog Niels Hansen Jacobsen et gavebrev til kommunen, der bragte hele hans samling på byens hænder. På denne måde blev museet kommunalt ejet. Det betyder, at kommunen har det økonomiske ansvar for museet, og at tre ud af de seks medlemmer i museets bestyrelse er byrådsrepræsentanter. Foruden at være kommunalt finansieret er museet statsstøttet²⁴⁸ og modtager tilskud fra Ribe Amt²⁴⁹. Museets leder skaffer desuden ekstra midler gennem fonde og puljer, og disse midler er, modsat de offentlige bevillinger, ikke bundet til den daglige drift og har derfor stor betydning for det kunstfaglige arbejde.²⁵⁰

Museet har en normering på 2,91 årsværk fordelt på to heltidsansatte: Teresa Nielsen, mag. art. i kunsthistorie, der er ansat som museumsinspektør og fungerer som museets leder, og én museumsassistent, der til hverdag tager imod de besøgende og passer skranken. Herudover er der en teknisk serviceleder på deltid, ansat til at varetage de praktiske opgaver. Desuden har museet en rengøringsassistent med 12-14 timer om ugen. Indtil Teresa Nielsens ansættelse i 1994 var museet statsanerkendt på dispensation, da den forhenværende leder ikke var fagligt uddannet.

Standpunktsanalysens resultater

Denne del af brandprocessen skal give et billede af Vejen Kunstmuseums nuværende situation, som efterfølgende vil blive holdt op imod målpositioneringen. På den måde kan

²⁴⁷ Niels Hansen Jacobsen havde året forinden opført springvandet på bestilling fra byens elektricitetsværk.

²⁴⁸ På baggrund af ikke-statslige tilskud fra 2002 på 1.855.870 kr. modtager museet i 2004 685.528 kr. i statstilskud (www.kuas.dk)

²⁴⁹ Ribe Amt støtter i 2004 Vejen Kunstmuseum med 95.200 kr. (oplyst af Anders Ryom Hansen, Ribe Amt, pr. telefon den 8. december 2004)

²⁵⁰ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 4.

vi afdække, om museets selvbillede stemmer overens med det image, museet har hos brugerne.

Standpunktsanalysen bygger på de interne og eksterne undersøgelser, informationer fra museets fireårsplan 2002-2005, budget- og regnskabsskemaer fra 2001-2003, rapporten *Etablering af tilgængelighed på Vejen Kunstmuseum*, diverse publikationer fra museet og museets hjemmeside²⁵¹. Endelig inddrages vores egne observationer i og omkring museet.

Produkt og service

Vejen Kunstmuseums ansvarsområde omfatter ”dansk kunst fra 1880’erne og frem til i dag med hovedvægt på tiden omkring 1900, og i særdeleshed på kunstneren Niels Hansen Jacobsen (1861-1941) og hans to virkefelter: skulpturen og keramikken”²⁵².

Museet udmærker sig ved at have Jyllands eneste faste skulptursamling, samt en omfattende samling af kunstnerkeramik. Vejen Kunstmuseum har en forholdsvis stor fast udstilling og viser desuden fire – fem årlige særudstillinger. I den periode,²⁵³ hvor vi foretog denne undersøgelse, var der to særudstillinger, én med Harald Slot Møller og én med Peter Madsens tegninger til ”Valhalla”, suppleret med lokale børns visuelle fortolkninger af den nordiske mytologi.

Af museets regnskaber 2001-2003 fremgår det, at samlingen og udbygningen af denne, aktiviteter i forbindelse med bevaring, samt udstillingsaktiviteter prioriteres nogenlunde lige højt økonomisk.²⁵⁴ Den formidling, der ligger ud over udstillingsarbejdet, er ikke en væsentlig økonomisk udgift.²⁵⁵ Der bruges derimod mange *menneskelige* ressourcer på formidlingen, både den del der omfatter selve udstillingerne, men i høj grad også den øvrige formidling.²⁵⁶ Igennem formidlingen tilbyder museet de historier og fortællinger, der knytter sig til museets emneområde.

²⁵¹ www.vejenkunstmuseum.dk.

²⁵² Vejen Kunstmuseum, fireårsplan 2002-2005. 1.4. p.1.

²⁵³ Efteråret 2004.

²⁵⁴ Der blev i 2003 brugt 258.372 kr. på erhvervelser, undersøgelser og forvaltning af samlingen. 223.999 kr. på konservering og 313.990 kr. på udstillinger.

²⁵⁵ I 2003 er der brugt 23.984 kr. på anden formidlingsvirksomhed.

²⁵⁶ Teresa Nielsen taler om, at det handler om at nå ud til så mange som overhovedet muligt, og understreger, at det er vigtigt, at der formidles, så alle kan komme i kontakt med den viden, der er på museet, både fysisk og mentalt. Det gøres ved i en let forståelig form at sikre, at alle oplysninger er tilgængelige både på museet og på museets hjemmeside. (Bilag 2 og 3.)

Der værnes om de minder, der omgærder stedets hovedperson, og museet har således også en kulturhistorisk dimension. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at Niels Hansen Jacobsens bolig er delvis bevaret i museumsbygningens nordligste del, og ved, at man udviser respekt for de ønsker, Niels Hansen Jacobsen havde for museet. Det ses i skulptursalen, hvor skulpturerne og de store planter står, som Hansen Jacobsen har ønsket det. Den kulturhistoriske dimension understøttes af særudstillinger med eller af kunstnere, der har haft en tilknytning til byen eller tiden omkring Niels Hansen Jacobsen.²⁵⁷

Ud over den kunst- og kulturhistoriske funktion fungerer museet også som en slags kulturhus og samlingssted for lokalbefolkningen. Museet er blandt andet primus motor i handelsstandsforeningens arrangement *Open by night*. Det er et arrangement, der appellerer bredt til byens borgere og trækker mange til museet, som ellers ikke ville komme. "(...) en særlig gevinst er det, at en del ældre borgere, der har været af den opfattelse, at museet var for 'fint' til dem, den aften følger med strømmen og endelig indefra oplever et hus, de kan få glæde af."²⁵⁸

Vejen Kunstmuseum har desuden en række tilbud specielt rettet mod børnene. Eksempelvis inviteres de årligt til at deltage i et særligt julekalenderarrangement, hvor de sammen med museet leder åbner en låge ind til dagens værk, og på den måde formidles kunsten på en anderledes måde. Ud over formidlingstiltag og særarrangementer får børnene af og til lov til at bidrage til en udstilling. Der arrangeres ligeledes hvert år udstillinger, der er særlig børnevenlige. At museet gerne vil fungere som en form for kulturhus og være et sted, hvor alle kan komme, ses konkret ved, at man har prioriteret at bruge plads og ressourcer på et publikumsrum med et særligt børnehjørne. Her kan leges, læses eller søges på museets computer. Museet har ingen café, men der stilles gerne en termokande frem, som de besøgende frit kan forsyne sig fra. Teresa Nielsen ønsker, at museet skal være tilgængeligt for de lokale borgere, hvilket fremhæves som en af årsagerne til, at der stadig er gratis entré.

²⁵⁷ F.eks. kan udstillingen "Pippi og meget mere" ses som en hyldest til en af de personligheder, der var af stor betydning for datidens Vejen. Udstillingen var med værker af den danske illustratør Ingrid Vang-Nyman, barnebarn af nationalbankdirektør Johannes Lauridsen, grundlægger af Vejen Bys to store virksomheder: Alfa Margarinefabrik og Phønix Tagpapfabrik.

²⁵⁸ "Etablering af tilgængelighed på Vejen Kunstmuseum", 2003, p. 9.

Ønsket om tilgængelighed ses også ved den seneste reovering,²⁵⁹ hvis formål blandt andet var at gøre museet tilgængeligt for handicappede, med særligt henblik på blinde. Der blev f.eks. lavet en ny indgang til kørestolsbrugere, og der blev markeret en gang i gulvet igennem skulptursalen, hvor der blev opstillet skulpturskitser som må berøres, for hermed at give svagtseende mulighed for at fornemme skulpturerne rumlighed. Desuden er der udarbejdet audioguides, der fortæller historierne om de værker, man møder, når man følger flisegangen.

Design

Vejen Kunstmuseum blev i sin tid opført både som Niels Hansen Jacobsens bolig, atelier og udstillingsrum. Boligen blev placeret mod nord og er delvist bevaret ved indretningen af to mindstuer. I forlængelse af boligen lå udstillingsrummet, en stor ottekantet kuppelsal, og syd for denne fik Niels Hansen Jacobsen sit atelier. Bygningen, der blev tegnet af Niels Ebbesen Grue, vidner om Niels Hansen Jacobsens indflydelse.²⁶⁰ Efter en årrække blev museet udvidet med endnu en ottekantet kuppelsal i forlængelse af atelieret²⁶¹. I midten af 1970'erne blev der tilføjet en ny bygningsdel til museet, denne gang i en helt anden stil. Det var en forbindelsesgang til den tilstødende bygning, der tidligere rummede byens bibliotek. Museet fik efterfølgende løbende overdraget lokaler i det gamle bibliotek, og i 1999 overtog museet den sidste del af bygningen. I efteråret 2004 afsluttede man en større reovering. I den forbindelse blev museets oprindelige del reoveret, og rummenes oprindelige farver rekonstrueret. Den seneste reovering kan ses som et udtryk for et ønske om at bevare den oprindelige og historiske atmosfære. Her udgør forbindelsesgangen fra 1970'erne dog en undtagelse. Den vidner om, at man måske ikke altid har vægtet det oprindelige så højt, som museets nuværende leder gør.

Troldespringvandet er helt centralt for museet. Det er det første, man ser, når man nærmer sig museet, og endvidere noget af det, der synes at gøre størst indtryk.²⁶² Tidligere indgik Trolden i museets logo, men Teresa Nielsen brød sig ikke om at bruge ”en dårlig

²⁵⁹ ”Etablering af tilgængelighed på Vejen Kunstmuseum”, 2003.

²⁶⁰ Niels Hansen Jacobsen var medlem af ”Bedre byggeskik”, så derfor er huset et ”bedre byggeskikshus”, og skulptursalen er en kopi af skulptursalen på Den Frie i København, der var opført af ”De frie Billedhuggere”, som Niels Hansen Jacobsen var medstifter af.

²⁶¹ Det var et atelier, Niels Hansen Jacobsen havde ladet opføre i Skibelund Krat, der blev flyttet til byen.

²⁶² Dette fremhæves både af brugere, museets leder, bestyrelsens formand og direktør for ”børn og kultur” i Vejen Kommune, Claus Friis Lange.

gengivelse af en tredimensional skulptur, som man skal se på stedet”²⁶³ og valgte i stedet at få lavet et rent typografisk logo.

Vejen Kunstmuseums hjemmeside er overskuelig og enkel. Den er holdt i en varm rød, gul, blå og grøn farve, der henleder opmærksomheden på de oprindelige farver i udstillingsrummene. Hjemmesiden gengiver mange billeder som supplement til historierne, den har en stor informationsdybde og tilbyder mange uddybende links.

Markedet og interessenter

Markedet

Vejen Kunstmuseums brugere består primært af to grupper, dels lokalbefolkningen dels den kunstinteresserede del af landets befolkningen, specielt de mennesker der er interesserede i museets nicheområde. Derfor kan man betragte den konkurrencesituation, Vejen Kunstmuseum befinder sig i, som dobbeltsidet. På den ene side er der de øvrige lokale kulturtilbud som for eksempel det lokalhistoriske museum, biblioteket og idrætscenteret. På den anden side, den faglige, er det landets øvrige kunstmuseer, særligt kunstmuseer med beslægtet emneområde.

Teresa Nielsen tænker ikke på de øvrige kulturinstitutioner som konkurrenter og fremhæver, at hun har et godt samarbejde med flere forskellige lokale institutioner.²⁶⁴ En af årsagerne til, at der ikke tænkes i konkurrenceforhold i forbindelse med brugerne, kan være, at museet ikke er afhængigt af entréindtægter.

Med hensyn til det kunstfaglige samarbejde fremgår det af museets fireårsplan, at der samarbejdes med en lang række kollegainstitutioner og private samlere i såvel Danmark som internationalt²⁶⁵. Museet samarbejder endvidere med Museums- og Kunstforeningen for Vejen og Omegn, lokalarkivet, øvrige lokale instanser og lokale borgere, der støtter op om museet. Teresa Nielsen sidder desuden i udvalg med repræsentanter fra Ribe Amts museer²⁶⁶ og er medlem af Ribe Amtsmuseumsråd²⁶⁷.

²⁶³ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 18.

²⁶⁴ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 14

²⁶⁵ *Vejen Kunstmuseums fireårsplan 2002 – 2005*, pkt.1.8.

²⁶⁶ De har f. eks. udarbejdet en plakat til fælles markedsføring af amtets museer.

²⁶⁷ *Vejen Kunstmuseums fireårsplan 2002 – 2005*, 1.6, her anføres desuden, at museet er medlem af Foreningen af Danske Kunstmuseer, Museumstjenesten og Folkeuniversitetet i Vejen. Teresa Nielsen er desuden

Interessenter²⁶⁸

På Vejen kunstmuseum omfatter de fire interessentgrupper: *investorerne*, der her er kommunen, amtet, staten og forskellige fonde og puljer, *medarbejderne*, *brugerne* og *stakeholderne*, der er kolleger, konkurrenter og opinionsdannere uden direkte økonomisk interesse i museet, som for eksempel kunstforeningen, andre museer eller øvrige fritidstilbud.

Vejen Kunstmuseums prioritering af interessenterne

Kommunen fastsætter de overordnede rammer for museets drift i form af budgettet. Da Vejen Kunstmuseum er et lille museum med en begrænset medarbejderstab, er det nødvendigt at prioritere arbejdet med de forskellige interessentgrupperinger. I det følgende redegøres for, hvorledes museet, primært dets leder Teresa Nielsen, prioriterer og tilrettelægger arbejdet og arbejdsindsatsen i forhold til interessentgrupperne.

Investorerne: De fleste af museets midler kommer gennem tilskud fra offentlige investorer som kommune, amt og stat. De ligger i forholdsvis faste rammer, hvorfor arbejdet med disse investorer er ret begrænset. Den tidsmæssige resurseindsats i forhold til investorgruppen ligger i at hente ekstra midler hjem. Da arbejdet alene varetages af museets leder, har det været nødvendigt med en prioritering blandt mulighederne. Derfor søger museet ekstra midler hos offentlige myndigheder og diverse fonde og puljer afhængig af det enkelte projekt. I forbindelse med kunsthaglige projekter koncentrerer arbejdet om fonde og puljer. Museets leder fremhæver, at det er en meget resursekrævende opgave.²⁶⁹ Til gengæld hentes der hvert år et betydeligt beløb på denne måde, og det har ifølge museets leder en positiv effekt på de kommunale politikere.²⁷⁰ Sponsoreringer eller samarbejdsaftaler med private virksomheder er foreløbig valgt fra. At der ikke bruges ressourcer på at etablere kontakt til sponsorer, begrundes Teresa Nielsen med at ”jeg må prioritere, om jeg vil lave et godt fagligt materiale til en udstilling,

formand for de danske Kunstmuseers Fælleskonservering og formand for det kunsthaglige råd i kulturarvsstyrelsen (fra 1. jan. 2005).

²⁶⁸ Vi anvender her den interessentinddeling, som vi præsenterede i kapitel 4.

²⁶⁹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 3.

²⁷⁰ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 27.

eller om jeg vil bearbejde DONG, eller hvem det ellers kunne være, til at give nogle penge. Der har jeg altså valgt det første”²⁷¹.

Medarbejderne: Der afsættes og benyttes ikke mange ressourcer til områder som personalepleje og –udvikling. De få medarbejdere og den tætte kontakt betyder, at langt de fleste problemer kan løses uformelt gennem den daglige kontakt.

Brugerne: Brugernes prioriteres højt. Det ses i den store arbejdsindsats, der lægges i såvel tilrettelæggelse af brugeraktiviteter som i direkte kontakt med brugergruppen. Det gælder både i relation til de tilreisende gæster og i relation til lokalbefolkningen. De tilreisende fagligt interesseredes behov imødekommes igennem det kunstfaglige arbejde.²⁷² Teresa Nielsen udtaler selv, at ”den største arbejdsindsats udføres (...) i relation til lokalbefolkningen”²⁷³. At denne indsats synes at være mere ressourcekrævende kan skyldes, at den ofte ligger ud over det nødvendige kunstfaglige arbejde. Årsagen til den ekstra indsats begrundes af museets leder bl.a. med ønsket om at gøre lokalbefolkningen bevidst om, at man har noget at være stolte over. Det sker ved at fortælle historier, der knytter sig til lokalsamfundet, og som dermed er en del af deres egen historie. Indsatsen er i særdeleshed rettet mod børnene, der alle i løbet af deres skoletid besøger museet. Museet tilbyder årligt forskellige arrangementer for børnene og planlægger udstillinger med en særlig appel til denne gruppe. At de lokale brugere prioriteres højt ses også i museets engagement i arrangementer som *Open by night*.

Stakeholderne: Museets forskellige stakeholdere prioriteres forholdsvis højt. Igen er der tale om to grupper: de faglige og de lokale. Det er blandt de første, museets leder har sin faglige sparring. Hun har et netværk af særligt interesserede og samlere, der er behjælpelige med indsamling, udlån og informationer vedrørende museets nicheområde og særudstillinger. Lokalt samarbejder museet med forskellige instanser, for eksempel lokalhistorisk arkiv, biblioteket og handelsstandsforeningen.²⁷⁴ Til gengæld samarbejder Teresa Nielsen kun lejlighedsvis med andre kunstmuseer omkring udarbejdelse af fælles

²⁷¹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 3.

²⁷² Teresa Nielsen, bilag 3, p. 11.

²⁷³ *Etablering af tilgængelighed på Vejen Kunstmuseum*, 2003, p. 9.

²⁷⁴ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 14.

udstillinger. Hun forklarer det med, at ”det er et spørgsmål om tid og ressourcer, og så kan jeg godt lide at gøre det selv.”²⁷⁵

Interessenternes mulige indflydelse på Vejen Kunstmuseum

Her ses på hvilken indflydelse de enkelte interessentgrupper har eller har mulighed for at få på Vejen Kunstmuseum.

Investorerne har naturligvis indflydelse på museet i kraft af, at deres bevillinger danner grundlag for museets budget. Kommunen godkender desuden museets fireårsplaner. Staten har indflydelse i kraft af de krav, der stilles i museumsloven. Den indflydelse, staten og de øvrige investorer har, bliver dog først mærkbar, hvis der sker ændringer i de bestående forhold, hvis der f.eks. skæres i bevillingerne. Selv om museet er kommunalt ejet, og halvdelen af museets bestyrelse er byrådsrepræsentanter, blander kommunen sig ikke i den daglige drift eller faglige praksis på museet.²⁷⁶

Medarbejderne har indflydelse ved at være en uundværlig del af den stab, der dagligt får museet til at fungere. Men de har ingen indflydelse på de store linier og de afgørende beslutninger. Deres indflydelse ligger inden for deres eget arbejdsområde.

Brugerne har ingen direkte økonomisk indflydelse, da der ikke tages entré, ikke er nogen café, og da museets ”butik” kun tilbyder et mindre sortiment. Indirekte har brugergrupperne naturligvis betydning, idet der tages hensyn til det, man mener, brugerne ønsker eller har behov for. Den høje prioritering af brugerne kan derfor ses som en ideologisk prioritering.

Stakeholderne har indflydelse på to planer. På den ene side har de specielt interesserede og samlerne, der indgår i Teresa Niensens netværk, en vis indflydelse. De orienterer museet, hvis der er værker i omløb, som burde indgå i samlingen, og de bidrager med informationer og historier, der supplerer den viden, man allerede har på museet. Men museets leder mener dog ikke, at det er afgørende i forhold til planlægning og

²⁷⁵ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 15. Det skal dog nævnes, at Teresa Nielsen i flere forbindelser har samarbejdet med nogle af de øvrige museer i Ribe Amt, f.eks. Museet på Sønderkov (www.kuas.dk), og at udstillinger, Teresa Nielsen har planlagt til Vejen Kunstmuseum, er blevet lånt ud til kunstmuseer andre steder i landet (Teresa Nielsen, bilag 3, p. 15).

²⁷⁶ Museets leder udtaler selv: ”her er jeg fuldstændig autonom (i forhold til det faglige indhold). Bestyrelsen er til at høre, men jeg har sådan set frie hænder, for så vidt jeg holder mig inden for mit budget” (Teresa Nielsen, bilag 3, p. 2, parentes tilføjet).

inspiration.²⁷⁷ På den anden side er der den lokale kunstforening og de lokale frivillige, der bidrager med forskellige tjenester til museet. De kan have en vis indflydelse på den praktiske udformning og gennemførelse af forskellige projekter og arrangementer. I det hele taget mener vi, at den lokale opbakning udgør et stort potentiale for Vejen Kunstmuseum.

Noget af det, der karakteriserer Vejen Kunstmuseum, er, at få, primært museets leder, har reel indflydelse, når der skal træffes afgørende beslutninger om museets faglige praksis. Dette skyldes nok, dels at det er et lille museum med begrænset faglig kapacitet, dels at Teresa Nielsen er en ildsjæl med mål og ambitioner for museet, der i vid udstrækning gennemføres uden indblanding fra nogen anden side. ”Jeg er jo både den fagligt arbejdende, men også den praktiske, i *meget* høj grad (...) det man kan gøre selv, kan man jo også vælge, hvordan man vil have (...) jeg kan godt lide den der mulighed for at have hånd i hanke med det hele.”²⁷⁸

Når et museum er så lille som her, kan der måske generelt være en tendens til, at lederen involverer sig i alle lag af beslutnings- og arbejdsprocesserne, og det er et stort arbejde, der skal udføres, hvis man som leder gerne vil have indflydelse på alt, hvad der foregår. Der er dog en dobbelthed i dette forhold. På den ene side vil museets leder gerne lave det meste selv. På den anden side er hun også nødt til det, fordi hun er den eneste faglige medarbejder på museet.

Lokalbefolkningens forhold til Vejen Kunstmuseum²⁷⁹

For at få belyst kunstmuseets betydning for Vejen by valgte vi at foretage en undersøgelse af, om de lokale borgere bruger museet, hvordan de oplever det, og hvilken betydning de mener, museet har for byen.

Undersøgelsen består af 35 korte interview med folk, vi mødte på gaden i Vejen. De er udført på henholdsvis en hverdag (både formiddag og eftermiddag) og en søndag for at få et nogenlunde repræsentativt udsnit af befolkningen.

²⁷⁷ ”Der er jo nogle forskellige, jeg kan få input fra. Men altså... jeg synes ikke, jeg har så meget brug for det – jeg *ved*, hvad jeg *vil*, og så arbejder jeg det stof igennem med de folk, der har nogle vigtige pointer.” (Teresa Nielsen, bilag 2, p. 3).

²⁷⁸ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 2.

²⁷⁹ Henvisninger og citater i dette afsnit er alle fra bilag 10.

Af de adspurgte kommer ca. 1/3 ofte på museet, 1/3 kommer aldrig og den sidste 1/3 kommer af og til, eksempelvis i forbindelse med særarrangementer. Det fremgår af undersøgelsen, at der er en gruppe i lokalbefolkningen, der er meget knyttet til museet. De ved, hvad der sker, og deltager i stort set alle arrangementer. En af de adspurgte er endvidere frivillig på museet. Den gruppe, der engang imellem kommer på museet, er delt op i to. Den ene gruppe kommer med og for børnene. De giver udtryk for, at de er glade for de muligheder, museet tilbyder i forhold til børnene. Den anden gruppe kommer til de arrangementer, der har en særlig lokal appel, f.eks. *Open by night*.

Det er forskelligt, om man betragter museet primært som et kunstmuseum, et lokalhistorisk museum eller som et kulturhus. Borgerne har altså forskellige bevæggrunde for at komme på museet, og det siger noget om den bredde, der er i museets tilbud. Der er enighed om, at museet har stor betydning for byen, både fordi det bidrager til lokalsamfundet ved at være et godt sted for børnene, et samlingspunkt og et kulturelt aktiv. Men også fordi man er stolt over museet. Kunstmuseet er noget, man viser frem, når man har gæster. ”Det er noget, byen er kendt for”, og det ”giver byen sin egen profil”. Endvidere nævnes det, at museet har betydning for markedsføring af byen og tiltrækning af turister.

Næsten halvdelen af de adspurgte fremhæver på eget initiativ museets leder som et aktiv for byen. ”Teresa Nielsen er ambassadør for byen”. Det sidste kan endvidere ses som et udtryk for, at de lokale borgere også oplever en sammenhæng mellem by og museum. Halvdelen af de adspurgte fremhæver Niels Hansen Jacobsen eller hans skulpturer som kendetegnende for museet. Den øvrige halvdel fremhæver blandt andet museets aktive rolle i lokalsamfundet, særudstillingerne, bygningen og det børnevenlige aspekt.

Brugerundersøgelser

For at afdække Vejen Kunstmuseums image hos brugerne har vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt museets besøgende.²⁸⁰ Vi udleverede 75 skemaer og fik 65 besvarelser retur.²⁸¹ Spørgeskemaresultaterne er uddybet gennem 10 kvalitative interview med gæster på museet.²⁸² Disse interview er foretaget over tre dage, to hverdage

²⁸⁰ Bilag 1.

²⁸¹ Bilag 11.

²⁸² Bilag 12.

og en søndag. Syv af de interviewede var tilrejsende, tre var lokale. Denne fordeling skyldes formentlig, at vi foretog interviewene på almindelige besøgsdage, altså dage, hvor der ikke var særlige lokalt orienterede arrangementer på museet. Det kan fremhæves, at der, trods mulighed for at angive utilfredshed, næsten udelukkende var positive svar på alle spørgsmål. Det samlede resultat af de to undersøgelser fremlægges i den følgende gennemgang.

Vejen Kunstmuseums profil hos brugerne²⁸³

Bevæggrunde for besøget

Af spørgeskemaerne fremgår det, at de fremherskende årsager til, at man besøger Vejen Kunstmuseum er: kunstoplevelsen (37%), interesse (36%) og nysgerrighed (24%). Dette understøttes af interviewene, hvor særudstillingen eller kunsten nævnes som den væsentligste årsag til besøget. Men også det, at museet betragtes som et udflugtsmål og et særligt børnevenligt sted, spiller ind på besøget. De besøgende, der ikke har været på museet før, nævner, at de kommer, fordi de har fået fortalt om stedet eller har læst en udstillingsanmeldelse. For dem, der tidligere har besøgt museet, er det særudstillingen, samt nysgerrighed efter at se resultatet af museets reovering, der trækker. Af de tre lokale, vi interviewede, var der én, der kom dels af interesse for kunsten, dels for at vise museet frem for en udenlandsk gæst. Én kom med en flok børnehaverbørn for at se Valhalla-udstillingen, og én kom ”for hyggens skyld”.

Således ses museets to indsatsområder: det kunstfaglige og det lokale, også afspejlet i brugernes bevæggrunde for at besøge museet.

Vejen Kunstmuseums udstillinger

Museets udstillinger beskrives som spændende (46%), fortællende (31%) og tankevækkende (31%). De uddybende bemærkninger knytter sig både til udstillingerne og til selve museet. Her fremhæves det, at ”det er meget forskelligt, moderne og spændende”. ”Det er anderledes end de andre museer, jeg har været på”. Niels Hansen Jacobsens skulpturer, som udgør en markant del af den faste udstilling, nævnes som

²⁸³Følgende afdækning bygger på en sammenføring af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen med de kvalitative brugerinterview. Procentsatser i dette afsnit er alle fra bilag 11. Citaterne er alle fra bilag 12.

noget særligt. Endvidere fremhæves det, at udstillingerne er informative (29%) og berigende (28%).

Arkitekturen og indretningen

Arkitekturen og indretningen beskrives i spørgeskemaerne som hyggelig (45%), inspirerende (40%) og historisk (31%). Det hyggelige forklares i interviewene med museets indre arkitektoniske ramme, den hjemlige atmosfære og lyset i rummene. Det historiske præg og de bibeholdte stuer fremhæves også som noget, der er med til at give atmosfære og gøre museet hyggeligt. Desuden nævnes Troldepringvandet som betydningsfuld for museets ydre rammer, både fordi det trækker de besøgende hen til museet, men også fordi det er meget markant. Det anføres, at skulptursalen virker overvældende, rodet og uoverskuelig, og at skulpturerne står meget tæt. I øvrigt kommenteres det, at bygningerne er flotte og anderledes. Fordi museet er etableret i samme periode, som den kunst det rummer, opleves der en fin overensstemmelse mellem ramme og indhold.

Formidlingen

Formidlingen beskrives i spørgeskemaerne som oplysende (45%), informativ (34%), relevant (29%) og professionel (28%). Det informative aspekt uddybes i interviewene med henvisning til dybden i det skriftlige materiale, der hænger rundt om i salene. Der er generel tilfredshed med formidlingen, der også i interviewene beskrives som ”god” og ”meget informationsrig”. I interviewene knytter bemærkningerne sig særligt til den skriftlige formidling, da det var ”løse” besøgende²⁸⁴ vi talte med. En af de lokale brugere fremhævede dog Teresa Nielsens smittende engagement i forbindelse med den mundtlige formidling, og at ”hun er god til at fortælle (...) til at trække de interessante ting frem.”

Den eksterne kommunikation

Da Vejen Kunstmuseum ikke annoncerer, omfatter denne dimension: redaktionel omtale, plakater, arrangementskalendere i tidsskrifter og dagblade og de informationer, der gives på museets informationstavle og hjemmeside. Af spørgeskemaerne fremgår det, at den

²⁸⁴ Med ”løse” besøgende menes besøgende, der færdes på museet på egen hånd.

eksterne kommunikation opleves som informativ (28%), relevant (25%) og effektiv (25%). Der henvises i interviewene til redaktionel omtale eller arrangementsoversigter i aviser og tidsskrifter. Det er ikke alle, der besvarer dette spørgsmål, hverken i spørgeskemaerne eller i interviewene, hvilket måske kan skyldes, at man ikke har bemærket nogen ekstern formidling.²⁸⁵

Stemningen på Vejen Kunstmuseum

60% oplever, at der er en hyggelig stemning på museet. Den hyggelige stemning understøttes af en række beslægtede udsagn som afslappet (46%), imødekommende (42%), rolig (24%) og varm (29%). Den hyggelige stemning kan ses i forlængelse af brugernes oplevelse af arkitekturen, der også beskrives som hyggelig. Der er desuden 20%, der nævner, at de oplever en personlig stemning.

Brugernes mening om Vejen Kunstmuseums publikumshåndtering

De besøgende giver udtryk for, at de føler sig velkomne (72%) og trygge (28%). Fornemmelsen af at føle sig velkommen er også central i interviewene, hvilket tilskrives personalets opførsel: ”de er meget imødekommende, der var en dame der gik rundt og snakkede lidt, og ”hvor kommer I fra?” og sådan (...) det gør da, at hvis vi kommer forbi en anden gang, vil vi komme ind forbi”. 35% føler sig som gæster på museet, og i interviewene nævner to, at de føler sig hjemme på museet: ”Faktisk føler jeg mig hjemme her, selvom jeg ikke har været her før.”

Brugernes opfattelse af Vejen Kunstmuseum

Hovedparten af brugerne har valgt ordene: åbent (57%), udadvendt (29%), professionelt (29%) og historisk (38%) til at beskrive deres opfattelse af museet. Det åbne og udadvendte uddybes i interviewene, hvor det fremhæves, at museet er et sted, man *bare* kan komme, man bliver taget godt imod og føler sig velkommen. En enkelt nævner, at man oplever ”en jysk venlighed”. En af de interviewede fremhæver også, at museet opleves ”meget frit, jeg oplever ikke, at der er nogen der holder øje med mig.”

²⁸⁵ Fem af de interviewede har ikke set nogen omtale af museet.

Det åbne og udadvendte knyttes altså hovedsageligt til stemningen og til personalets opførsel. ”Folk er meget imødekommende. Skal man stille sin taske fra sig, er det ikke noget problem, så det har jo noget med stedet at gøre.”

Vejen Kunstmuseums image hos brugerne - konklusion

Det, som de interviewede specielt fremhæver ved Vejen Kunstmuseum, er Niels Hansen Jacobsen, skulpturerne, det børnevenlige, nicheområdet, keramikken, de gode udstillinger, at man føler sig velkommen, at museet er noget særligt, og at man skal have en særlig interesse for området.

Af brugerundersøgelserne fremgår det, at der er en gennemgående tilfredshed med museet, både hvad angår formidling og udstilling. Desuden oplever brugerne, at museet er hyggeligt, åbent og hjemligt. De føler sig velkomne og bemærkede.

Da vi indledte arbejdet med Vejen Kunstmuseum, havde vi en formodning om, at det ville være problematisk, at museet har to store indsatsområder: det kunstfaglige og den lokale forankring. Denne problematik synes ikke at være tilstede hos museets brugere.²⁸⁶

Kommunikation

I det følgende vil vi redegøre for, hvordan Vejen Kunstmuseum kommunikerer internt og eksternt, og hvilke karakteristika kommunikationen har. Undersøgelsen er baseret på de foretagne interview samt på egne iagttagelser.

Det fortællende aspekt er helt centralt for kommunikationen på Vejen Kunstmuseum. Det ses både som et udtryk for og et resultat af, at museet indgår som en del af byens historie, og at der er mange historier forbundet med Niels Hansen Jacobsen og hans kreds. Endvidere beskæftiger den symbolistiske kunst sig ofte med særlige historier eller almene temaer. Men det hænger også sammen med, at museets leder er en god fortæller, der i sin mundtlige kommunikation lader den ene fortælling være afsæt for den næste. Et andet centralt aspekt ved museets kommunikation er tilgængelighed. Formidlingen skal både være let at komme til og let at forstå.

²⁸⁶ Her henvises f.eks. til, at flere af de adspurgte ikke finder det problematisk, at der udstilles lokale børns tegninger. Flere af de tilrejsende, kunstfagligt interesserede fremhæver endda det børnevenlige som et positivt aspekt ved museet.

Intern kommunikation

Kommunikationen mellem medarbejderne er uformel, hvilket er en naturlig følge af museets størrelse. Man taler sammen, når man mødes i hverdagen, eller kommunikerer via post-it sedler på en opslagstavle i personaleafdelingens entré.²⁸⁷

Fordi museet er kommunalt, betragter vi også kommunikationen til politikerne som et internt anliggende. Bestyrelsen er lederens talerør til kommunalpolitikerne. Museets leder kommunikerer altså ikke selv direkte med de bevillende kommunale myndigheder.²⁸⁸

Ekstern kommunikation

Kommunikationen til de eksterne interessenter foregår på to niveauer: lokalt og nationalt. Der kommunikeres til lokalbefolkningen på museets informationstavle, ved plakater i byens butikker og i den lokale avis. Det fremhæves, at den lokale presse bakker museet op, og at den trykker stort set alt, hvad museet sender. ”Så hvis ikke lokalbefolkningen kender det her sted, så er det deres *egen* skyld, for vi er i, ja, nogen gange er vi i næsten hver uge, hvis jeg har noget.”²⁸⁹ Museet annoncerer ikke i dagbladene. Den eneste form for annoncering er i ”det-sker-kalendere” i diverse aviser og tidsskrifter.²⁹⁰ Når museet får omtale i den landsdækkende presse, er det derfor via redaktionel omtale. Til gengæld publiceres der artikler i faglige tidsskrifter i det omfang, det er muligt.²⁹¹ Lokalt kommunikeres der således i form af nyheder og meddelelser om, hvad der sker på museet. Nationalt kommunikeres der hovedsageligt ved publicering af forskning i forbindelse med udstillingsarbejdet, eller hvis der forekommer særlige museologiske tiltag som eksempelvis udarbejdelse af den fælles plakat for Ribe amts museer.²⁹² Museets eksterne kommunikation retter sig således specifikt mod enten de lokale eller de fagligt interesserede og afspejler dermed de to dimensioner, der udgør vores fokus. Som en del af den eksterne kommunikation inddrages også reaktionen på henvendelser udefra. Her bruger vi vores eget eksempel. Vi oplevede en afslappet og uformel

²⁸⁷ F.eks. udtaler museets praktiske medarbejder: ”Teresa og Connie hænger sedler op på opslagstavlen (...) Så kan man selv sortere i rækkefølgen” (Bilag 9, p. 1).

²⁸⁸ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 2.

²⁸⁹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 16.

²⁹⁰ F.eks. Jyllandsposten og FDM.

²⁹¹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 18.

²⁹² ”På kultur-opdagelse i Ribe Amt” af Teresa Nielsen, in: *Danske Museer*, nr. 2 maj 2004, pp.11-14.

kommunikationsform. Museets leder besvarede vores første henvendelse med et telefonopkald en aften omkring spisetid. Der gik dog ca. to uger, før vi fik respons på vores henvendelse. Denne reaktionstid forekommer ifølge Teresa Nielsen ofte og forklares med de mange opgaver, hun skal varetage, og kan endvidere ses som en markering af, at det at være leder på Vejen Kunstmuseum betyder en arbejdstid, der ligger ud over otte til fire. Det var også den uformelle form, der kendetegnede vores interview både med leder og medarbejdere. Det fortællende er helt centralt for museets leder. Det kom eksempelvis til udtryk, når vi stillede et overordnet spørgsmål. Så svarede hun på praksisplan og uddybede ofte med en konkret historie. Således tog den ene historie den næste, og vi kom af og til langt omkring i vores interview.²⁹³

Kommunikationen til museets brugere sker både gennem skriftlig og mundtlig formidling. Begge steder handler det i høj grad om at fortælle de historier, der knytter sig til Niels Hansen Jacobsen, hans tid og hans kunst, både i forhold til deres kunsthistoriske, men også i forhold til deres lokalhistoriske betydning. Historierne skal være forståelige og tilgængelige for alle, og det er bl.a. Teresa Niensens ønske, at ”Formidlingen skal gøre, at folk får et *tilhørsforhold* til stedet.”²⁹⁴

Den mundtlige formidling foregår som omvisninger. Det er museets leder, der varetager alle omvisninger. Hun mener ikke selv, at hun differentierer mellem de forskellige grupper: ”alle får stort set den samme historie. Måske lidt forskelligt formuleret (...)Men vi vil jo *alle sammen* gerne have en god historie”²⁹⁵. Den mundtlige formidling tager udgangspunkt i tilhørernes interesse. Hvis de besøgende oplever noget undervejs i en omvisning, der får dem til at stoppe op og stille spørgsmål, knytter Teresa Nielsen en historie til det. Men det er altid med udgangspunkt i museet og de fortællinger, der er knyttet hertil. Dermed kan man udlede, at enhver formidlingssituation er unik, og det kan vel ses som udtryk for en differentiering. Teresa Nielsen mener også, at ”formidlingen er helt afhængig af personen”²⁹⁶, og at det er vigtigt, at det er den person, der kender historierne, der formidler dem. ”Hvis ikke den, der *har* viden om udstillingen, formidler den, både i skiltning, i omvisningerne og i alt det andet, så *er* der altså noget, der går

²⁹³ Bilag 2 og bilag 3.

²⁹⁴ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 10.

²⁹⁵ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 10.

²⁹⁶ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 15.

tabt.”²⁹⁷ På den måde holder Teresa Nielsen samtidig sig selv fast i en position, hvor hun er den eneste, der kan varetage formidlingen.²⁹⁸

Den mundtlige formidling er netop blevet udvidet til at omfatte audioguides. ”Afsættet er et forløb for blinde. Men det er jo lige så meget for andre, at følge den her sti og opleve forløbet fra første tanke til færdigt værk, derfor har vi lavet audioguides, som de bare tager på og så hører historierne.”²⁹⁹

Den skriftlige formidling omfatter de formidlingsark, der hænger i salene. De er omfattende, og hensigten med dem er, at informationerne og historierne skal være tilgængelige for den besøgende. Herudover består den skriftlige information af udstillingskataloger, der vægtes højt, fordi de betragtes som et udtryk for det faglige niveau og er det konkrete resultat af den forskning, der ligger bag udstillingsarbejdet. Endelig kommunikerer der via museets hjemmeside, der tænkes som et rum, hvor al information og alle historier om museet kan huses. Her kan man få informationer om museet, om Niels Hansen Jacobsens værker og om de aktuelle og tidligere udstillinger og arrangementer. Man kan bevæge sig dybere ind i historierne ved at følge de tilbud, man får. Der er ofte flere links på hver side. For eksempel kan man læse H.C. Andersens ”Den lille havfrue” på den side, der fortæller om Niels Hansen Jacobsens havfrueskulptur. Hjemmesiden er traditionel, indholdsrig og spændende. Men den er samtidig lidt rodet i den forstand, at man kan forvirre sig i mængden af informationer. På den måde afspejler hjemmesiden den oplevelse, man får, når man besøger museet. Ambitionsniveauet i forhold til hjemmesiden er højt, men den bærer præg af, at der ikke altid er tid til at holde den fuldstændigt opdateret.³⁰⁰ Dette kan være problematisk, da hjemmesiden er den primære informationskilde for de tilrejsende, der har brug for aktuelle oplysninger om udstillingsaktiviteter og lignende.

Kultur

Kulturen på Vejen Kunstmuseum bygger i høj grad på *engagement*. Man arbejder hårdt for at holde museet på et niveau, man kan være stolte af. De ansatte er i en vis forstand

²⁹⁷ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 3.

²⁹⁸ Det kan forklares med at der ikke er andre i området der har den nødvendige faglige indsigt.

²⁹⁹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 7.

³⁰⁰ Denne vurdering er foretaget ud fra besøg på hjemmesiden i perioden okt. – nov. 2004. Hjemmesiden er efterfølgende blevet opdateret.

ligestillede, hvad gælder den daglige drift og de praktiske funktioner. Alle træder til, hvor der er brug for det. Museets leder tager telefonen, samler affald op på museumspladsen, bager boller og slår søm i. Alle føler *ansvar* for museet. Museets leder fremhæver i begge interview, at forholdet mellem medarbejderne bygger på en gensidig respekt for hinandens arbejde.³⁰¹

Museets leder har stor betydning for stedets kultur, fordi hun er en ildsjæl, der lægger megen energi og meget arbejde i museet. Hun er ambitiøs både på det faglige plan, i forhold til integrering af lokalbefolkningen og særligt omkring den pædagogiske opgave over for børnene. Det er et engagement, der smitter af både på medarbejderne og de andre mennesker, der er omkring hende. Bestyrelsens formand udtaler, at hun er en ”eenmands/kvinde hær (...) hun er stedse i gang med nye landvindinger til gavn for museet.”³⁰² Han underbygger det med, at der bag lederens engagement ligger værdier som ”kreativitet, ildhu, arbejdsomhed og et utrætteligt engagement.”³⁰³ Kulturen er også et resultat af museets størrelse og beskedne ressourcer. Man må kæmpe for at bevare museets niveau.

Niels Hansen Jacobsens personlige egenskaber har også en vis betydning for kulturen,³⁰⁴ og vi oplever, at man på flere måder søger at levendegøre *personen* Niels Hansen Jacobsen. ”Vi har den her joke, at når noget bliver væk, så er det Hansen Jacobsen, der har været og hente det om natten – Altså han *er* meget tilstede stadigvæk.”³⁰⁵ Teresa Nielsen giver selv udtryk for Niels Hansen Jacobsens indvirkning på hende: ”Det er jo ikke mine stuer, men jeg er da næsten gift med Hansen Jacobsen.”³⁰⁶

Opførsel

Den opførsel, vi har oplevet og fået beskrevet igennem interviewene, handler i høj grad om tilstedeværelse, imødekommenhed og engagement. Vores første personlige oplevelse med dette var, at museets leder selv besvarer telefonopkald til museet.

³⁰¹ F.eks. Teresa Nielsen, bilag 2, p. 5.

³⁰² Henning Rannum, bilag 5, p. 3.

³⁰³ Henning Rannum, bilag 5, p. 2.

³⁰⁴ ”Det er jo et menneske, man respekterer, fordi han har været respekteret. Han har været et menneske, der har betydet meget for andre mennesker. Der er ingen tvivl om, at han har været meget rar og god. Det gør jo, at man passer på mindet” (Teresa Nielsen, bilag 3, p. 13).

³⁰⁵ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 13.

³⁰⁶ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 16.

Selvom der ikke skal betales entré, sidder der én i skranken og byder de besøgende velkommen til museet. Museumsassistenten, der dagligt varetager denne funktion, ser det som sin opgave at yde en ordentlig service over for de besøgende. Hun tilstræber at byde alle velkommen til museet.³⁰⁷ Det er en service, der er blevet bemærket positivt af de interviewpersoner, vi har talt med. Den imødekommende opførsel kan også opleves på et andet plan. Under gennemførelsen af vores undersøgelser blev der gjort meget for at hjælpe os med afviklingen. Der blev stillet kaffe frem ved siden af spørgeskemaerne, og de besøgende blev ved skranken gjort opmærksomme på undersøgelsen. Det blev også arrangeret, at vi kunne gennemføre vores interview ude i byen, når der ikke var besøgende på museet. Når der kom nogen, blev vi ringet op. På den måde oplevede vi en stor hjælpsomhed og et stort engagement. Museets leder fortæller også, at hun tager imod skoleklasser og andre, der gerne vil lave nogle særlige arrangementer på museet. For at imødekomme de yngre børn er dagplejen for nylig blevet inviteret til at komme på museet. Der bliver lagt plastik på gulvet, opstillet stole og borde, og så kan de 0-3-årige boltre sig med maling og ler. Det viser, at museet er meget åbent og ”rummeligt”, man er ikke så bekymrede for lidt ler på gulvet. Det vigtige er, at de besøgende får en god oplevelse, og at der er plads til mennesker i alle aldre.

Målpositionering

Almindeligvis foregår målpositioneringen på ledelsesniveau, men fordi denne proces ikke er initieret og gennemført af ledelsen på Vejen Kunstmuseum, og fordi der ikke er nedskrevet et værdigrundlag, eller vision og mission, vil vi ud fra ledelsesinterviewene give et *bud* på en mulig målpositionering for Vejen Kunstmuseum.

Værdier

I arbejdet med at indkredse de værdier, der er centrale for Vejen Kunstmuseum, har værdimodellen vist sig brugbar. Ud fra de to ledelsesinterview samt en supplerende mailkorrespondance med museets leder har værdimodellen afdækket det kunstsyn, museumssyn, formidlingssyn og organisationssyn, museet opererer ud fra i dets daglige

³⁰⁷ Museumsassistent, bilag 8, p. 1.

praksis. Når vi har indkredset eksempelvis kunstsynet, har vi efterfølgende uddraget de værdier, som danner basis for dette.

Kunstsyn

”Mit kunstsyn er vel, at disse gode værker er en vigtig del af vores ballast/vores egenforståelse, og dertil en daglig glæde”³⁰⁸. Denne opfattelse vender museets leder tilbage til flere gange i de to interview. ”Det handler jo i høj grad om nogle ting, der betyder noget i forhold til mennesker.”³⁰⁹ At kunsten har en funktion i forhold til vores selvforståelse kan både ses på det faglige og det lokale plan. I forhold til det faglige handler det blandt andet om, at den symbolistiske genre ofte berører eksistentielle temaer, og det er en del af vores fælles kunsthistorie. Lokalt, mener Teresa Nielsen, at det handler om, at museet og Niels Hansen Jacobsen har stor betydning for byens og borgernes identitet, dels fordi byen har fostret en kunstner, hvis kunst i dag er internationalt anerkendt, dels fordi museet vidner om, at der i byen var en lokal foretagsomhed, fremsynethed og kulturel ånd, der medførte, at man støttede etableringen af et museum for Niels Hansen Jacobsen, endnu før han nød national anerkendelse. I forbindelse med formidling til børn nævner Teresa Nielsen også, at det er vigtigt for hende, at ”museet er en positiv del af deres dannelse.”³¹⁰ Hun understreger, at det ikke handler om kanon, men om at kunsten tilbyder en anden dimension end den, de oplever i skolen og hjemmet, både fordi kunsten indeholder nogle særlige historier, men også fordi der ikke findes færdige svar i forbindelse med kunsten. Den er åben for individuelle fortolkninger.

Værdierne bag kunstsynet: Kunsten har en identitetsstyrkende og dannende funktion, og den fungerer som et frirum.

Museumssyn

Teresa Nielsen ser museet som et sted, der gør kunsten og de historier, der knytter sig til den, tilgængelige. Overordnet betragter hun opgaven med at gøre historierne omkring

³⁰⁸ Teresa Nielsen, bilag 4. Da det viste sig vanskeligt at konkludere noget omkring kunstsyn ud fra de to interview, valgte vi at følge interviewene op med en mailkorrespondance.

³⁰⁹ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 5.

³¹⁰ Teresa Nielsen, bilag 4, p. 1.

Niels Hansen Jacobsen og hans værker tilgængelige for offentligheden som et oplysningsprojekt.³¹¹ For at realisere dette projekt har man f.eks. bestemt, at museet skal bevare den gratis entré, og man har endvidere gennemført en renovering, der gør museet tilgængeligt for svagtseende og gangbesværede. Endnu en ting der bidrager til oplysningsprojektet, er de mange arrangementer for lokalbefolkningen, som er med til at gøre museet nærværende i borgernes bevidsthed og markere, at museet er åbent for alle. Desuden er det vigtigt for Teresa Nielsen at udvise respekt for Niels Hansen Jacobsens minde og herunder videreføre de principper, der var væsentlige for ham.

Værdierne bag museumssynet: Værdier som tilgængelighed, åbenhed og respekt for historien er centrale på Vejen Kunstmuseum.

Formidlingssyn

Tilgængeligheden kommer også til udtryk i formidlingssynet. Formidlingen skal netop gøre den viden, der findes på museet, tilgængelig. Det opnås ved en stor pædagogisk indsats, både i omvisningerne, den skriftlige formidling, i udstillingerne og på hjemmesiden, men også ved at få børn ind på museet og engagere dem i forskellige projekter. Formidlingsformen er gennemgående fortællende, og det formidlede udspringer af formidlerens viden. Det vil sige, historierne er ”faste” og udspringer ikke af de besøgendes erfaringer, som der er eksempler på inden for den nye museologi. Formidlingen tager derimod udgangspunkt i de værker eller emner, der interesserer de besøgende.³¹²

Værdierne bag formidlingssynet: Museets formidling bygger på en pædagogisk indsats, og vigtige værdier i selve formidlingen er det fortællende og vidensbaserede.

Organisationssyn

Som nævnt arbejder Vejen Kunstmuseum ikke meget med nyere organisatoriske tiltag. Når vi alligevel forholder os til, hvordan museets leder tænker organisation, er det for at fremhæve de elementer, der viser, hvordan man agerer som organisation. Det er på to forskellige niveauer, vi finder værdierne. På det ene niveau handler det om de værdier,

³¹¹ Teresa Nielsen, bilag 4, p. 1.

³¹² Teresa Nielsen, bilag 2, p. 9.

man arbejder ud fra i dagligdagen. Her er tillid og ansvarlighed vigtige værdier. På et mere overordnet niveau handler det om de værdier, der er forbundet med at være et lille museum. Som museumsleder behøver man ikke at organisere i samme grad som på et stort museum: ”man skal *godt nok* arbejde *meget* hårdt, men til gengæld er der forholdsvis få - og de *ved* hvad de skal.”³¹³ Museets leder ser det som en fordel, at hun kan have hånd i hanke med alle projekter: ”i det her lille hus hænger det jo gevaldigt godt sammen, fordi det er den samme, der organiserer det, som udfører det.”³¹⁴

Værdierne bag organisationssynet: På den ene side handler det om værdier som *tillid, engagement* og *ansvarlighed*, på den anden om *kontrol* og *selvstændighed*.

Placering af Vejen Kunstmuseum i forhold til det åbne og det lukkede kunstmuseum.

Vejen Kunstmuseum bygger, som det fremgår af ovenstående, på værdier, der placerer museet midt imellem det åbne og det lukkede museum i værdimodellen.³¹⁵

Teresa Nielsen betragter kunsten som noget, der kan få indflydelse på det enkelte menneskes selvforståelse, og hun har dermed et kunstsyn, som er tæt på det åbne museums. Omvendt mener hun, at kunsten kan virke dannende ved at give indsigt i de historier, kunsten vidner om. Et syn, der hører mere til det lukkede museum. Museets formidlingssyn er knyttet til det åbne museum i den forstand, at enhver formidlingssituation er unik. Omvendt har man et mere ”lukket” syn på det formidlede, der her skal udspringe af en viden om kunsten. Museumssynet nærmer sig det åbne museumssyn, blandt andet ved det store fokus på tilgængelighed, og ved at museet betragtes som mere end et hus for kunsten. Det er også et kulturhus, et hus der rummer historier og muligheder for både børn og voksne. De værdier, der ligger bag organisationssynet, knytter sig til gengæld hovedsageligt til det lukkede museum. Det betragtes således som værdifuldt, at lederen har mulighed for at være med i alt og kan arbejde uforstyrret uden at skulle koordinere og orientere en stor stab af medarbejdere eller andre interessenter.

³¹³ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 1.

³¹⁴ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 12.

³¹⁵ Kapitel 3.

Vision

Det har ikke været muligt at aflæse en vision direkte af interviewene med museets leder. Vi vil derfor give et bud på visionen ved at tage udgangspunkt i de værdier, der knytter sig til kunstsynet:

Vejen Kunstmuseum vil tilbyde et frirum fra hverdagen, med mulighed for at danne, udvikle og bidrage til øget selvforståelse hos det enkelte menneske.

Mission

I følge museets leder er museets mission:

”at give et fyldestgørende billede af Niels Hansen Jacobsen, hans liv, virke, samtid og hans værker især. Og så gøre det på en måde som er tilgængelig for...alle.”³¹⁶

Bestyrelsens og Vejen Kommunes opfattelse af Vejen Kunstmuseum (4)

Vi vil her undersøge, hvorvidt de tre instanser, der kan betragtes som en del af ledelsen på Vejen Kunstmuseum, har overensstemmende syn på museet. Mailinterview med Henning Ranum³¹⁷ og Jørgen Laurbjerg³¹⁸ fra museets bestyrelse samt med direktøren for ”Børn og Kultur” i Vejen Kommune, Claus Friis Lange,³¹⁹ inddrages således for at se, hvilken holdning og indsigt de har i forhold til museets målpositionering. Udfaldet sammenholdes efterfølgende med de resultater, værdimodellen har frembragt.

Bestyrelsen

På trods af museets leders opfordring til bestyrelsens medlemmer om at besvare vores henvendelse har vi kun fået svar fra to: bestyrelsens formand Henning Ranum, repræsentant for kunstforeningen, og Jørgen Laurbjerg, repræsentant for byrådet. Det fremgår tydeligt, at Henning Ranum er meget engageret i museet og har stor indsigt i Teresa Niensens arbejde. Han fastslår, at ”Niels Hansen Jacobsen er den altdominerende hovedperson”³²⁰, og at museets brugere skal opleve museet som ”interessant, øjenåbnende, indbydende, åbent og demokratisk. De skal overraskes, fængsles, beriges og

³¹⁶ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 2.

³¹⁷ Henning Rannum, bilag 5.

³¹⁸ Jørgen Laurbjerg, bilag 6.

³¹⁹ Claus Friis Lange, bilag 7.

³²⁰ Henning Ranum, bilag 5, p. 1.

gå opløftede hjem.”³²¹ Han giver således udtryk for et kunst- og museumssyn, der ligger tæt på museets leders. Henning Ranum nævner også det store fokus på tilgængelighed som noget værdifuldt ved museet. I forbindelse med formidling, både i forhold til udstillingerne og den øvrige formidling, mener han, at museet yder en stor pædagogisk indsats, og han fremhæver museets leder, ”der med smittende begejstring giver utallige grupper værdifulde kulturelle oplevelser.”³²² Han nævner endvidere ”værdien af den forskning, museets leder flittigt leverer i form af skiftende originale udstillinger (med fremragende kataloger), der sætter Vejen Kunstmuseum på Danmarkskortet”³²³. Henning Rannum sidder også i et udvalg, der skal tænke visionært i forhold til museets fremtid. De vil blandt andet arbejde for ”en **fornuftig bemanding** og en lille café.”³²⁴ Jørgen Laurbjerg betragter museet som ”et godt kulturhus”³²⁵ og anser det desuden for at være ”en væsentlig attraktion med stor PR-værdi.”³²⁶ Han fremhæver også museets leder og ”hendes engagement i museets udvikling med hensyn til en bestemt periode i kunsthistorien samt hendes arbejde for børn og unges kunstforståelse.”³²⁷ Det er vanskeligt at konkludere på baggrund af to interview, men man kan påpege, at de to medlemmer har forskelligt fokus i interviewene. Henning Ranum fokuser mest på museets kunstfaglige niveau og på dets betydning i forhold til mennesker, hvor Jørgen Laurbjerg også har fokus på museets markedsføringsværdi for kommunen.

Kommunen

I sin egenskab af direktør for ”Børn og Kultur” i Vejen Kommune beskriver Claus Friis Lange i et mailinterview kommunens holdning til og mål med Vejen Kunstmuseum. Claus Friis Lange fremhæver, at museet er byens kulturformidler, særligt i forhold til børnene, og at det har betydning for lokalmiljøet ved at være en oase i byen. Han nævner endvidere, at museet har gratis entré og fokus på handicappede. Ifølge Claus Friis Lange har museet også en funktion i forbindelse med markedsføring af kommunen. Det skal

³²¹ Henning Ranum, bilag 5, p. 3.

³²² Henning Ranum, bilag 5, p. 2.

³²³ Henning Ranum, bilag 5, p. 2.

³²⁴ Henning Ranum, bilag 5, p. 1.

³²⁵ Jørgen Laurbjerg, bilag 6, p. 1.

³²⁶ Jørgen Laurbjerg, bilag 6, p. 1.

³²⁷ Jørgen Laurbjerg, bilag 6, p. 1.

hjælpe med at tiltrække tilflyttere og skal kunne anvendes repræsentativt i kommunale sammenhænge. Claus Friis Lange betragter museet som et ”godt ansigt udadtil”³²⁸ og et ”godt salgsobjekt”³²⁹ for byen. Han fremhæver desuden, at man er stolte over at have ”en lokal kunstner med internationalt format”³³⁰ og et museum, som er statsanerkendt. Kommunen vægter således museets indsats på to fronter, dels den lokale med særligt fokus på børnene, dels nichen, der kan betragtes som grundlaget for den nationale anerkendelse og årsagen til, at museet er et godt salgsobjekt. I modsætning til både Teresa Nielsen og bestyrelsen har Claus Friis Lange meget lidt fokus på kunsten. Hans fokus er i højere grad på, hvad museet kan gøre for kommunen.

Teresa Niensens, bestyrelsens og kommunens opfattelse af Vejen Kunstmuseum.(4)

Bestyrelsens, kommunens og Teresa Niensens opfattelse af Vejen Kunstmuseum er overvejende sammenfaldende. De er enige om, at det helt centrale er Niels Hansen Jacobsens kunst og museets rolle som kulturformidler i relation til byens borgere, ikke mindst børnene. Men der er en forskel. Museets leder og Henning Ranum taler om kvalitet, faglighed og forhold, der knytter sig til kunsten og museets rolle i forhold til at styrke brugernes selvforståelse, altså elementer der hører til *inde* i museet. Claus Friis Lange og Jørgens Laurbjerg taler derimod om den værdi, museet i kraft af sit faglige niveau og sin niche har for markedsføringen af Vejen Kommune, altså om en værdi, der ligger *ude* i samfundet. Den forskel i fokus, der er mellem kommunen og museets leder, ses således også mellem bestyrelsens byrådsrepræsentant Jørgen Laurbjerg og Henning Ranum.

I forhold til Dorte Skot-Hansens rationalemodel³³¹ befinder de sig altså på to forskellige niveauer. Museets leder fokuserer meget på det humanistiske aspekt ved kulturen, hvor kommunen med ønsket om at anvende museet i kommercielle sammenhænge har fokus på det instrumentelle.

³²⁸ Claus Friis Lange, 7, p. 1.

³²⁹ Claus Friis Lange, 7, p. 1.

³³⁰ Claus Friis Lange, 7, p. 1.

³³¹ Præsenteret i kapitel 2.

Differentieringsfaktorer

Differentieringsfaktorerne skal markere, hvad der skal gøre Vejen Kunstmuseum til noget særligt i forhold til det marked, det indskrives sig i. De skal således både findes i forhold til de øvrige lokale fritidstilbud og i forhold til kategorien kunstmuseer. Vejen Kunstmuseum har ikke selv redegjort for, hvordan det vil adskille sig fra de øvrige tilbud på markedet. Derfor vil vi her udrede, hvor vi mener, de adskiller sig. Nogle differentieringsfaktorer udspringer af det faktum, at der er tale om et kunstmuseum, andre udspringer af det særlige ansvarsområde som nichemuseum, og kun en enkelt af dem, vi fremhæver, er fremkommet på baggrund af et bevidst valg hos museets leder. Lokalt handler det om de områder, hvor Vejen Kunstmuseum adskiller sig fra tilbud som idrætscenteret, biblioteket og det lokalhistoriske museum. I forhold til dette marked vil differentieringsfaktorerne knytte sig til kunsten, og dermed til kunstsynet.

Differentieringsfaktorerne kan derfor handle om at *styrke byens borgeres selvforståelse* og give dem noget at være stolte over ved at synliggøre de historier, der findes omkring Niels Hansen Jacobsens værker og hans tid. Samtidig tilbyder museet *et frirum*, en mulighed for at få *en oplevelse, der er anderledes* end dem, de kan få i hverdagen, i skolen eller hos de øvrige fritidstilbud. Det er dermed faktorer, der knytter sig til det at være kunstmuseum, og måden man er det på.

I forhold til landets øvrige kunstmuseer knytter differentieringsfaktorerne sig til museets ansvarsområde, og her kan Vejen Kunstmuseum markere sig ved at være et *nichemuseum*, dels for billedhuggeren og keramikeren *Niels Hansen Jacobsen* og hans samtid, dels for skulptur og kunstnerkeramik op til i dag. Det kan fremhæves, at det er *Jyllands eneste skulpturmuseum* og et af de museer i landet, der har den største *samling af kunstnerkeramik*³³². Museets *fortællende form* og store fokus på de historier, der knytter sig til kunsten og museet, kan ses som en differentieringsfaktor, der udspringer af museets leders personlighed såvel som af museets eksistensgrundlag.

Museets fokusering på *tilgængelighed* er en differentieringsfaktor, der kan ses som et bevidst valg fra museet ledelse, noget man har tilvalgt i ønsket om at optimere museet på et område, der har betydning både i forhold til det lokale og det kunstfaglige marked.

³³² Kunstindustrimuseet og Keramikmuseet Grimmerhus har også omfattende samlinger, men her er der ikke udelukkende fokus på kunstnerkeramik.

Brandløfte

Brandløftet skal opsummere, hvad man fra ledelsens side vil med museet, og hvad museets interessenter kan forvente af museet.

Da vi beder Teresa Nielsen selv give et bud på, hvad et brandløfte for Vejen Kunstmuseum kan indeholde, nævner hun: ”Trolden og Hansen Jacobsen, og husets arkitektoniske ramme (...) Der er noget med historien og fornemmelsen af personen”³³³.

Hun fremhæver desuden, at alle skal have adgang til de informationer, museet ligger inde med, og at alle skal kunne komme på museet og få en oplevelse ud af besøget. Museet stræber efter at formidle sit budskab ”på en måde som er tilgængelig for...*alle*.”³³⁴

Vi vil her give nogle bud på mulige brandløfter. Ét der rettes mod de lokale brugere, og ét der vil kunne anvendes i kommunikationen til de tilrejsende.

Til de lokale:

KUNST- HISTORIER PÅ VEJEN

- Vejen Kunstmuseum, del af din historie

Til de tilrejsende:

- Et museum, der får kunsten og historierne omkring Niels Hansen Jacobsen til at leve

Afstandsanalysens resultater

Afstandsanalysen skal kaste lys over, om der er overensstemmelse mellem det billede, standpunktsanalysen har tegnet, det image museet har hos brugerne og det selvbillede, målpositioneringen tegner.

Analysen har vist, at der er fin overensstemmelse mellem på den ene side, hvordan tingene reelt forholder sig, hvordan brugerne oplever museet, og på den anden side, hvordan museets leder ønsker, museet skal opleves. Det kan forklares med, at Vejen Kunstmuseum er et mindre museum med én faglig medarbejder, der har stor succes med at udtænke, søsætte og gennemføre de projekter, som hun mener er relevante. Det er samtidig et nichemuseum med et afgrænset arbejdsområde. Ud fra interviewene med museets leder fremgår det tydeligt, hvor hendes indsatsområder er. De udspringer af hendes interesse for eksempelvis formidling til børn og hendes sympati og respekt for

³³³ Teresa Nielsen, bilag 3, p.14.

³³⁴ Teresa Nielsen, bilag 2, p. 2.

Niels Hansen Jacobsen. Med hensyn til indsatsområderne kan man påpege, at samlingen af skulptur og kunstnerkeramik ikke vægtes direkte i målpositioneringen. Men den kan ses som en perspektivering af Niels Hansen Jacobsens arbejdsområder, og den fremhæves også som en differentieringsfaktor i forhold til landets øvrige kunstmuseer. Man kan påpege, at både museets leder, Henning Ranum og Claus Friis Lange fremhæver Niels Hansen Jacobsens skulpturer, specielt Trolden, som noget helt særligt for museet. ”Troldepringvandet er det helt centrale for mig at se – og så vidt jeg fornemmer også for andre mennesker.”³³⁵ Som det fremgår af standpunktsanalysen indgår trolden ikke længere som en del af museets logo. Man kan derfor påpege, at det måske ville være en styrke for museet at genindføre trolden som en del af logoet.

Vores brugerundersøgelser og interview med museumsassistenten viste, at personalets opførsel har stor betydning for museumsgæsternes oplevelse af museet. Det fremgår dog ingen steder af målpositioneringen, at service og opførsel er vigtige elementer for Vejen Kunstmuseum. Formentlig fordi det er et kulturspørgsmål og dermed forekommer på et ubevidst plan. Igen kunne man påpege det frugtbare i at bevidstgøre dette element, så det videreføres fremover. Man kan ud fra afstandsanalysen konkludere, at der er en overensstemmelse mellem det image, Vejen Kunstmuseum har hos brugerne, og det selvbillede, vi oplever på museet.

Konklusion på analysen af Vejen Kunstmuseum

I det følgende afsnit opsummeres de resultater, brandprocessen har frembragt, med henblik på at belyse både problematiske knudepunkter og særlige potentialer i forbindelse med Vejen Kunstmuseums fremtidige udvikling.

Ressourcer

Normeringen på 2,91 årsværk forekommer lav, både i forhold til det nuværende aktivitets- og ambitionsniveau, og i forhold til kommunens forventninger om, at museet skal varetage kommunens kulturformidling, indgå i markedsføring af kommunen og fremstå ”på niveau med de større mere kendte museer, bare mindre.”³³⁶ Normeringen

³³⁵ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 5.

³³⁶ Claus Friis Lange, bilag 7, p. 2.

virker endvidere begrænsende på mulighederne for at arbejde med nye tiltag som eksempelvis sponsorering eller markedsføring.

Ifølge Teresa Nielsen anbefalede Statens Museumsnævn for flere år siden en minimumsnormering på 3,8 årsværk, altså næsten en fuldtidsstilling mere.³³⁷ Denne vurdering blev foretaget på et tidspunkt, hvor museet var mindre og havde et lavere aktivitetsniveau. Ansættelse af en ekstra fagligt uddannet vil kunne sikre, at museets ambitions- og aktivitetsniveau kan opretholdes. Desuden kan en ekstra medarbejder på sigt betyde øget indtjening, fordi det vil frigive ressourcer til aktivt at arbejde med indgåelse af sponsoraftaler og eventuelt udvidelse af arbejdet med fonds- og puljesøgningen. Ligesom det vil kunne betyde, at museet får ressourcer til at arbejde med nogle områder, der øger dets markedsføringsværdi i kommunal sammenhæng. Et alternativ kunne være, at kommunen og museet samarbejder tættere om løsning af eksempelvis administrative opgaver. Således kunne der frigives ressourcer på museet igennem uddelegering af arbejdsområder.

Mål og værdier

På Vejen Kunstmuseum tegnes organisationen hovedsageligt af museets leder. Teresa Nielsen prioriterer, hvilke områder der skal arbejdes med, og har endnu ikke følt et behov for eller haft ressourcer til at definere og synliggøre, hvilke værdier der ligger til grund for museets praksis. Der er heller ikke udfærdiget en skriftligt formuleret vision og mission. De værdier, hun opererer ud fra, er dels bundet i museets tradition, dels i hendes personlige holdninger, der er forenelige med museets grundlag og formål, bl.a. fordi hun nærer stor respekt og sympati for Niels Hansen Jacobsen. Der er altså overensstemmelse mellem værdierne og de beslutninger, der træffes om den daglige praksis, fordi den, der bærer værdierne, også er den, der udfører dem. Dette forhold er således ikke umiddelbart problematisk for museets daglige virke. Der vil dog kunne opstå vanskeligheder ved introduktion af nye medarbejdere, og problemet med uformulerede mål og værdier vil specielt kunne blive stort ved et eventuelt lederskifte. Det vil endvidere være en fordel for museet, hvis det over for sine interessenter kunne tilkendegive, hvad det bygger på, og hvor det ønsker at bevæge sig hen. Her tænkes i første omgang på bestyrelsen og

³³⁷ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 3.

kommunen, der som grundlag for det fremtidige arbejde for museet vil kunne drage nytte af en mere synlig og kommunikeret målsætning, eksempelvis i forbindelse med budgettering og markedsføring. Men man kunne også forestille sig, at eventuelle fremtidige sponsorer kunne efterspørge definerede og formulerede mål og værdier. Museet eksisterer desuden i en tid, hvor krav om åbenhed og relevans er fremherskende, og hvor et instrumentelt syn på kulturen gør, at det er fordelagtigt for museerne at være bevidste om, hvor de står, og hvad de vil, så de kan indgå i frugtbare samarbejder med forskellige investorer uden at bekymre sig om eksterne krav og påvirkninger. Da der er fin overensstemmelse mellem museets leders værdier og det grundlag, museet bygger på, og samtidig stor tilfredshed med museets nuværende praksis og niveau, vil det umiddelbart være uproblematisk at definere værdier, vision og mission. Det handler i første omgang om en bevidstgørelsesproces og om at italesætte de mere overordnede, ideologiske bevæggrunde for museets praksis.

Kommunikation mellem Vejen Kunstmuseum og kommunen

Det virker umiddelbart, som om kommunen ikke har indblik i, hvor stor en indsats det kræver at bevare museet på dets nuværende niveau. Man ønsker fra kommunens side, at kvaliteten er høj, hvilket ”afspejler sig i ønsket om en leder, der er universitetsuddannet eller lign. i et fag, der er museumsrelevant og relevant for museets ansvarsområde.”³³⁸

Udsagn som dette kombineret med den mindre positive signalværdi, der er forbundet med museets leders ansættelse som museumsinspektør og ikke som museumsdirektør, kan let tolkes som en manglende anerkendelse af eller interesse for lederens indsats,³³⁹ hvorfor situationen kan blive meget sårbar. ”(...) hvis det skal fungere, så skal de (kommunen) jo også have en forståelse for, at man ikke kan slide folk ihjel.”³⁴⁰

Den manglende indsigt og forståelse kan dog forklares med, at der ikke er nogen direkte kommunikation mellem de ansvarlige i kommunen og museets leder.³⁴¹ Museet kører fint og har et højt ambitions- og aktivitetsniveau. Det kan måske betyde, at man fra

³³⁸ Claus Friis Lange, bilag 7, p. 1.

³³⁹ Som respons på vores resultater påpeger Teresa Nielsen dog i en telefonsamtale d. 10. feb. 2005, at det er hendes eget valg at beholde titlen som museumsinspektør.

³⁴⁰ Teresa Nielsen, bilag 3, p. 21.

³⁴¹ Teresa Nielsen udtaler i forbindelse med kommunikationen til politikerne: ”Jeg møder dem jo i forskellige sammenhænge, men det er ikke mig, der fremlægger mine sager for dem. Sådan er det politiske system.” (Teresa Nielsen, bilag 3, p. 2).

kommunens side ikke ser grund til bekymring. Samtidig arbejder museets leder ud fra sine egne ambitioner og er ikke pålagt nogen faste arbejdsopgaver fra kommunen: ”De siger ikke, du *skal* lave det og det. Jeg har kun det arbejde, jeg selv giver mig.”³⁴² Man kan fra kommunens side påpege, at Teresa Nielsen kunne sænke ambitionsniveauet, men det vil i givet fald kunne betyde, at museet ikke kan indfri de forventninger, kommunen har til museet. Kommunen forventer dog ikke noget officielt og kan derfor argumentere for, at det er lederens egen skyld, at hun har ambitioner, der overstiger de forhåndenværende ressourcer. Omvendt ønsker museets leder måske ikke kommunens indblanding og arbejder derfor hårdt for at indfri de uofficielle forventninger, kommunen har til museet.³⁴³ Vi oplever en form for gensidig fastholdelse i en problematisk situation, og det vil være en stor fordel for begge parter at formulere de krav og forventninger, der gensidigt eksisterer. Ligesom det vil være frugtbart at øge kommunikationen og skabe en fælles forståelse for museets fremtid, og for hvordan man i fremtiden indfrir de mål, henholdsvis museets leder og kommunen har med museet. Kommunen ville på den måde opnå større indsigt i museets virke og dermed have et bedre grundlag at fortage de økonomiske prioriteringer på.

Forskellige mål

Som det fremgår af målpositioneringen, har museets leder og kommunen forskellige bevæggrunde for at arbejde med museet. Museumslederens ambitioner kan forklares med, at hun arbejder ud fra et humanistisk rationale, hvor kommunen har et mere instrumentelt sigte med museet. Begge parter bør se det fordelagtige i at mødes og forstå de forskellige mål, man har med museet. Her er det essentielt, at bestyrelsen træder i karakter som talerør mellem kommunen og museet. Ved anerkendelse og forståelse for den store arbejdsindsats, der skal til for at holde museet på dets nuværende faglige niveau, vil man kunne sikre og måske endda styrke dets potentiale som en del af Vejen Kommunes markedsføring.

³⁴² Teresa Nielsen, bilag 3, p. 5.

³⁴³ Hermed henvises til, at kommunen mener, museet skal have et niveau som de større museer, have en høj kvalitet, være byens kulturformidler, en oase i byen m.m. (Claus Friis Lange, bilag 7).

Inddragelse af bestyrelsen

Bestyrelsen er en del af museets ledelse og bør derfor indgå i arbejdet med at definere værdier, vision og mission.

Det er imidlertid vores indtryk, at bestyrelsen er splittet i forhold til at støtte op om museet og at fremstå enige og villige til at arbejde samlet for museet.³⁴⁴ Desuden har bestyrelsen tilsyneladende ikke nogen væsentlig indflydelse på museets kunstfaglige praksis. Museets leder vil med fordel kunne inddrage bestyrelsen aktivt i det overordnede arbejde med og for museet, eksempelvis i udarbejdelsen af mål og værdisætning, da en engageret og aktiv bestyrelse vil være nødt til at indgå de nødvendige kompromiser og dermed vil føle, at de har været med til at forme et grundlag for museets virke.

Sandsynligheden for, at de vil arbejde som ambassadører for museet over for andre interessentgrupper, ikke mindst de bidragsydende, vil være langt større end nu, hvor bestyrelsen øjensynligt indtager en mere passiv rolle.

Et velfungerende museum

Endelig har brandprocessen vist, at Vejen Kunstmuseum er et meget velfungerende museum, der er vellidt blandt brugerne. Både interview med brugere og lokale samt de spørgeskemaer, der blev udleveret på museet, er næsten udelukkende positive.³⁴⁵ Museet er langt fremme med etablering af tilgængelighed. Der arbejdes intensivt med inddragelse af lokalbefolkningen, og man har endvidere et særligt fokus på børn og handicappede.³⁴⁶

Et stærkt brand

Afstandsanalysen har vist, at Vejen Kunstmuseum allerede har en fin overensstemmelse mellem image og målsætning. Denne sammenhæng kan overvejende tilskrives museets leder. Hun er en dybt engageret leder, der med smittende begejstring formidler historierne omkring museet og Niels Hansen Jacobsen til lokalbefolkningen såvel som til de fagligt interesserede. På den måde kan man sige, at Vejen Kunstmuseum allerede anvender storytelling over for sine brugere. Men det er et potentiale, der kunne udnyttes

³⁴⁴ Vi drager denne konklusion på baggrund af den manglende vilje til at deltage i vores projekt på trods af museets leders opfordring.

³⁴⁵ Det eneste negative der fremhæves er, at kuppelsalen virker rodet, fordi skulpturerne står for tæt.

³⁴⁶ Således kan man tale om, at museet arbejder med social inklusion. De kalder det bare ikke social inklusion, men taler om tilgængelighed

endnu mere, f.eks. i forbindelse med en bred markedsføring, og i forbindelse med etablering af kontakter til det private erhvervsliv.

Teresa Niensens ambitioner med de projekter, hun sætter i værk, går igennem på brugerniveau. Det gør, at der er overensstemmelse mellem museets ydelser (produktet) og den opfattelse, de forskellige interessenter har af museet (imaget), ligesom der er overensstemmelse mellem selvbillede og image. Derfor er der mulighed for at indføre et brand, der allerede er stærkt fra begyndelsen.

Der er et stort potentiale i anvendelsen af et stærkt brand, som overordnet handler om en stærk profil og den stabilitet og synlighed, dette kan give. Museet kunne eksempelvis indgå et samarbejde med kommunen om at markedsføre byen ved hjælp af Vejen Kunstmuseum og dets brand. Det kunne også anvendes direkte i markedsføring af museet, hvis man ønsker at hæve besøgstallet eller forbedre mulighederne for opnåelse af ekstra tilskud fra private og offentlige instanser.

Museumsbrandprocessens potentiale på Vejen

Kunstmuseum

Det kan forekomme overflødigt at gennemføre en brandproces på et lille, allerede velfungerende museum. Man kunne således stille sig kritisk over for vores problematisering af den manglende skriftligt formulerede vision, mission og værdisætning. Men det er vores overbevisning, at den selvrefleksive proces, som brandprocessen også er, tjener flere formål. Den kan både afdække styrker og svagheder, give en større klarhed omkring museets fremtid og mål og dermed styrke profilen. Brandprocessen har bragt ting frem i lyset, som tidligere kun var kendt af de få, der er tæt på museets leder, og har understreget, hvilke områder der kan blive problematiske i museets fremtid. På den måde har den fungeret som indikator for mulige indsatsområder. Det er eksempelvis blevet tydeligt, hvor stor betydning museets leder har for museet, hvor stor en arbejdsindsats hun yder og bliver nødt til at yde for at holde museet på det nuværende niveau. Denne situation er så sårbar, at vi vurderer, det kan blive nødvendigt at ansætte endnu en faglig medarbejder. Samtidig har processen belyst, at museets leder er meget ambitiøs og derfor værdsætter at have hånd i hanke med alt, hvad der sker på museet. Måske kan hun af den grund få vanskeligt ved at fralægge sig ansvar. Dette er et

eksempel på en bevidstgørelse, der kan være vanskelig at opnå, hvis ikke det er uvildige aktører, der gennemfører en del af analysearbejdet.

Igennem analysen er det blevet klart, at man med fordel kunne sætte fokus på kommunikationen mellem kommunen og museet. Brandprocessen har her tydeliggjort, at bestyrelsen er en vigtig faktor for museets samspil med kommunen. Vi fornemmede, at vi som eksterne aktører let kunne få rollen som bindeled. I den forbindelse kan vigtigheden af uvildige aktører igen understreges, fordi der vil være et stort potentiale i at få åbnet op for kommunikationen, hvilket måske kan ses som et tegn på, at bestyrelsen ikke helt udfylder denne rolle.

Det viste sig vanskeligt at gennemføre målpositioneringen på Vejen Kunstmuseum, fordi områder som værdigrundlag, visioner og mission ikke var formuleret på forhånd. Det har betydet, at vi har måttet tolke os frem til bud på centrale punkter som værdier, vision og brandløfte. I den forbindelse har værdimodellen vist sig yderst anvendelig, fordi den muliggjorde, at vi fik indkredset museets leders syn på både kunst, museum, formidling og organisation. Hermed fik værdimodellen den tiltænkte funktion som værktøj til indkredsning af værdier, for ved eksempelvis at spørge ind til kunstsynet blev fokus tvunget væk fra det konkrete, handlende plan og op på et mere ideologisk plan. Således kunne vi fremdrage de værdier, der ligger bag praksis på museet, og som inden vi gik i gang enten var ubevidste eller uformulerede.

Det er afgørende at bemærke, at den manglende tilstedeværelse af en formuleret vision, mission og værdisætning ikke nødvendigvis er et resultat af manglende refleksion fra hverken Teresa Niensens eller kommunens side. Det kan måske forklares med, at Vejen Kunstmuseum er et mindre museum med få ansatte, hvorfor det ikke er nødvendigt med denne formelle form - man har kunnet koordinere opfattelserne mere uformelt. Det kan også tilskrives, at Vejen Kunstmuseum er et "ældre" museum med lange traditioner, der derfor ikke har følt behov for at argumentere for sin eksistensberettigelse. Den har været en selvfølge.

Opsummerende kan vi konkludere, at det trods alt, ikke mindst i forhold til de eksterne interessentgrupper, vil være gavnligt for Vejen Kunstmuseum at gennemføre en brandproces eller en lignende selvrefleksiv proces, fordi det forudsætter, at man opererer på et mere overordnet ideologisk plan. Endvidere vil den selvrefleksion, der er en del af

brandprocessen, være frugtbar for museet fordi den kan afdække de problematiske knudepunkter og gøre det muligt at udnytte museets potentialer optimalt.

Museumsbrandprocessen på ARKEN

Præsentation

ARKEN – Museum for Moderne Kunst er et af de nyere danske kunstmuseer. ARKEN arbejder bevidst med organisationsteoretiske aspekter ud fra en målsætning om hele tiden at udvikle museet. Man søger løbende at finde de bedste strategier til opfyldelsen af sit formål, og dermed forholder man sig vedvarende til museets organisatoriske praksis og beskaffenhed. ARKEN er langt i arbejdet med managementstrategier og omtaler også museet som et brand. På den måde står ARKEN i modsætning til Vejen Kunstmuseum. Man har defineret vision, mission og værdier og arbejder bevidst med implementering og kommunikation af disse. ARKEN er særligt relevant for dette projekt, da museet allerede synes at opfylde mange af de krav, der stilles, for at en organisation kan blive et stærkt brand. Samtidig tilbyder ARKEN en mulighed for at afprøve, hvad museumsbrandprocessen kan tilføre et museum, der allerede arbejder bevidst med marketing og management.

Fokusområder

Ud fra vores forhåndskendskab til ARKEN har vi udvalgt nogle fokusområder og defineret en mulig problemstilling, som vi vil undersøge via brandprocessen: Vi ser en form for dobbelthed i ARKENs profil. På den ene side fremstår museet som et ungt, dynamisk og måske ligefrem provokerende samtidskunstmuseum, der viser svær tilgængelig kunst i ”kolde” udstillinger og arbejder næsten aggressivt med at skabe sig en position i feltet af kunstmuseer. På den anden side har ARKENs ledelse en opfattelse af, at museet er del af et oplysningsprojekt og skal bidrage til dannelse af samfundets borgere. Desuden har museet inden for de senere år haft en række ”varme” udstillinger, med præsentation af et mere klassisk materiale, hvilket kan ses som udtryk for en mere traditionel position. Inden vi påbegyndte brandprocessen, var denne tilsyneladende dobbelthed en særlig interessant problemstilling, da den måske kan medføre en form for udvanding af ARKENs profil. Dobbeltigheden er derfor et hovedfokus for denne fremstilling. Samtidig er nytænkning og det at være det *nye* kunstmuseum en stor del af ARKENs selvforståelse. Vi er derfor interesserede i at efterprøve, hvor nytænkningen og

profilen som det nye kunstmuseum viser sig, og hvor den ikke gør. Desuden vil vi undersøge, hvorvidt profilen som nytænkende fortsat er det rigtige for ARKEN. Endelig vil vi efterprøve, om ARKENs nedskrevne vision, mission og værdier også afspejles i museets praksis, altså om museet indfrier sit brandløfte.

Undersøgelser på ARKEN

Intern undersøgelse: På ARKEN har vi gennemført en række kvalitative interview.

Undersøgelsen består af to ledelsesinterview³⁴⁷ og fem medarbejderinterview: tre fra den kunstfaglige afdeling³⁴⁸, en fra butikken³⁴⁹ og en fra vagtgruppen.³⁵⁰ Endelig trækker vi på vores øvrige kendskab til ARKEN, især opnået gennem deltagelse i museets årlige strategidag³⁵¹ og besøg på stedet.

Ekstern undersøgelse: Vi har valgt at fokusere på ARKENs brugere i den eksterne undersøgelse, fordi ARKEN selv mener at være specielt stærk her.³⁵² Man lægger meget vægt på besøgstal og på brugertilfredshed og står i direkte konkurrence om brugerne med en lang række store anerkendte kunstmuseer, særligt Statens Museum for Kunst og Louisiana.

Den eksterne undersøgelse består af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse,³⁵³ der uddybes og verificeres af en kvalitativ interviewundersøgelse.³⁵⁴

Kategoridefinition

Når man placerer ARKEN i forhold til kategorien kunstmuseer, er opstarten og den bagvedliggende politiske målsætning central for stedets virke. ARKEN opstod som et socialdemokratisk projekt, der skulle give Vestegnen dens egen kulturinstitution og dermed sikre, at den lokale befolkning kunne få mulighed for at se national og international kunst af høj klasse i deres lokalsamfund. Således er den lokale tilknytning og

³⁴⁷ Bilag 13 og 14. Transskription af interview med museumsdirektør Christian Gether og vicedirektør Lars Kirdan.

³⁴⁸ Bilag 15. Meningskondenseret udskrift af interview med medarbejder i skoletjenesten. Da vi ikke citerer direkte fra to af de tre interview med medarbejderne i den kunstfaglige afdeling, er transskriptionerne af disse ikke vedlagt som bilag.

³⁴⁹ Bilag 16. Meningskondenseret udskrift af interview med medarbejder i billet/butik.

³⁵⁰ Bilag 17. Meningskondenseret udskrift af interview med vagt.

³⁵¹ Den 8. marts 2004 deltog vi i museets årlige strategidag med et indlæg.

³⁵² Christian Gether, bilag 14, p. 5.

³⁵³ Bilag 18. Resultatudtræk af spørgeskemaundersøgelse på ARKEN.

³⁵⁴ Bilag 19. Meningskondenseret udskrift af brugerinterview 1 - 13.

med den opgaven som community builder indlejret i ARKENs oprindelige grundlag. ARKEN blev fra begyndelsen set som det multietniske Ishøjs pendant til det pæne Humlebæks Louisiana, og denne sammenligning følger fortsat museet.

ARKEN er et ungt kunstmuseum, med opstart i marts 1996 og med opnåelse af statsanerkendelse i 1999, to år efter Christian Gethers tiltrædelse som direktør. Forinden havde museet gennemgået nogle stormfulde år, hvor særligt sagen om Anna Kastberg fyldte meget og var medvirkende til, at der i offentligheden blev sat spørgsmålstegn ved museets berettigelse og overlevelsessevne.³⁵⁵ Derfor har ARKEN fra begyndelsen haft en stor opgave i at argumentere og kæmpe for egen overlevelse.

På ARKEN er der ca. 100 ansatte fordelt på fem afdelinger.³⁵⁶ Hermed placerer museet sig som et af de største kunstmuseer i Danmark, i kategori med eksempelvis Louisiana og ARoS.

ARKEN er et selvejende museum, der modtager offentlige midler fra staten,³⁵⁷ Københavns Amt³⁵⁸ og fra HUR.³⁵⁹ Desuden får man midler fra fonde og donationer³⁶⁰, og man har egenindtægter, der i 2003 udgjorde 30 % af de samlede indtægter.³⁶¹ ARKEN samarbejder med andre organisationer og virksomheder, som man modtager traditionelle donationer og sponsoreringer fra. Derudover har museet en række samarbejdspartnere, der ikke bidrager med pengebeløb, men bidrager med viden og kompetencer inden for deres respektive ekspertiseområder.³⁶²

³⁵⁵ ”Da vi trådte til var det jo en skandale, og masser af skadefryd alle mulige steder.” (Christian Gether, bilag 14, p. 23.)

³⁵⁶ Der er en kunstfaglig afdeling, en afdeling for drift og sikkerhed, en afdeling for økonomi og personale / butik og billet, en salgs- og marketingsafdeling og endelig en kommunikationsafdeling. (Organisationsdiagram, www.ARKEN.dk, (12.12.2004.))

³⁵⁷ I henhold til finanslovens § 21 modtog man i 2003 6,5 millioner, dvs. 17 % af det samlede budget. (Årsrapport, 2003. p. 32.)

³⁵⁸ I 2003 gav amtet 13.1 million, 35 % af museets samlede budget. Penge der er øremærket til drift. (*Ibid.*)

³⁵⁹ HUR er Hovedstadens Udviklingsråd, der i 2003 bevilligede 14% af ARKENs samlede budget. (*Ibid.*)

³⁶⁰ I 2003 er denne indtægt på 3 % af museets samlede budget. (*Ibid.*)

³⁶¹ Egenindtægterne fordelte sig ligeligt mellem entré,- og kommercielle indtægter. (*Ibid.*)

³⁶² De vigtigste partnere er: Oracle, Steria, KLS-digital og Deloitte. Sidstnævnte har ARKEN samarbejdet med omkring virksomhedsrådgivning, revision og regnskaber siden 2000.

Standpunktsanalysens resultater

Standpunktsanalysen på ARKEN baseres på ledelses- og medarbejderinterview, på ARKENs hjemmeside, årsberetningen 2003 og endvidere på egne observationer og undersøgelser på museet.

Produkt og service

ARKEN er et museum for samtidskunst, der hovedsageligt skal beskæftige sig med kunst efter 1945. Dog er der i de senere år sket en udvidelse i emneområdet, idet museet er begyndt at inddrage det mere klassiske materiale ud fra en betragtning om, at man derved kan ”sætte samtidskunsten ind i et nyt perspektiv og stille nye spørgsmål til det klassiske materiale.”³⁶³ Store udstillinger som ”Tysk Ekspressionisme – Det Genfundne Paradis” og blockbusteren ”Picasso – Til Alle Tider” i 2004 kan nævnes som eksempler på denne forskydning.

På ARKEN lægges der særlig vægt på formidlingen over for børn og unge.³⁶⁴ Man har en skoletjeneste, der hører under den kunstfaglige afdeling, og som varetager alle omvisninger af skoleklasser og institutioner. I skoletjenesten vægtes det at imødekomme de ønsker og behov, de enkelte grupper kunne have, og man indgår så vidt muligt i en aktiv dialog omkring formidlingens udformning.³⁶⁵ Endvidere udbydes en række formidlingsstilbud til børn og unge, eksempelvis søndagsomvisninger for børn og ”ARKEN for dig”, et aldersdifferentieret formidlingsmateriale, der udarbejdes til udvalgte udstillinger.

Hvis man skal give et bud på, hvorledes man prioriterer imellem de fem søjler i museumsloven, synes formidlingen, herunder udstillingerne, at være højt prioriteret. Den fylder meget i de ledelsesinterview, vi har foretaget, og fremhæves løbende på museets hjemmeside, eksempelvis som en del af museets aktionsområde.³⁶⁶ Forskningen, der primært foregår i forbindelse med udstillingerne, prioriteres også og ses som den

³⁶³ Udstillingspolitik, www.ARKEN.dk (d. 12.12.2004.)

³⁶⁴ Årsrapport, 2003, *op.cit.*, p. 3.

³⁶⁵ Medarbejder i skoletjenesten, bilag 15, p. 1.

³⁶⁶ ”ARKEN skal drive formidlingsvirksomhed over for børn, unge og voksne. Der bliver især anvendt ressourcer på samarbejdet med børnehaver, skoler og andre uddannelsesinstitutioner og foreninger.” (Aktionsområder, www.ARKEN.dk (d. 12.12.2004.))

afgørende forudsætning for formidlingen.³⁶⁷ Indsamlingen og dermed opbygningen af en vægtig samling af samtidskunst er en opgave, der er blevet prioriteret stadig højere, efterhånden som museet er vokset og har fået fast grund under fødderne.³⁶⁸ Registrering og bevaring udføres efter lovens krav. På ARKEN mener man, at museet med den forventede tilbygning endelig vil kunne indtage en position, hvor ”museet balancerer i forhold til de forudsætninger, der er opstillet i loven”³⁶⁹. Hermed antydes det, at der ikke har været denne balance fra begyndelsen. De fysiske rammer betones som den primære årsag til ubalancen, fordi museet indtil videre kun har kunnet udstille den faste samling i kunstaksen, hvorved den ofte forbigås eller overses af brugerne.³⁷⁰

Ud over de lovmæssige krav til kunstmuseet prioriterer man på ARKEN at være brugervenlige og yde god service. Museumsbesøget betragtes som en helhedsoplevelse, hvorfor museet har f.eks. butik, café, koncertsal og biograf som ekstra tilbud til brugerne. Der lægges vægt på en stor variation af udbud, og man søger at imødekomme brugernes og andre eksterne interessenters behov i det omfang, det lader sig gøre inden for den definerede vision og mission.

Design

ARKENs arkitektur gør den til et af de mest markante museumsbyggerier i Danmark. Søren Robert Lunds dekonstruktivistiske bygning har fra begyndelsen været synonym med stedet og anslår tonen for museumsbesøget, allerede inden man træder ind i de store betonhaller. Bygningen er blevet stedets vartegn. Den karakteriseres af spidse vinkler, skrå linjer, kølighed, hårdhed og rå, ubehandlede materialer som beton, glas og stål. Denne stærke identitet underbygges også på museets hjemmeside, hvor arkitekturbilleder dominerer startsiden og kontinuerligt dukker op. Hjemmesiden er gennemarbejdet og spejler desuden bygningen stilmæssigt ved at gentage den kølige blå farve og de skæve vinkler. Den er enkel, logisk opbygget og nem at overskue.

³⁶⁷ Christian Gether, bilag 13, p. 2. ”forudsætningen for at vi har noget fornuftigt at formidle, er naturligvis at der drives kvalificeret forskning.”

³⁶⁸ Christian Gether, bilag 13, p.2. ”Forudsætningen for at der laves nogle ordentlige udstillinger (...) er at der foretages nogle, *væsentlige, markante indkøb*.”

³⁶⁹ Christian Gether, bilag 13, p. 1.

³⁷⁰ Christian Gether, bilag 13, p. 1.

ARKENs logo holdes ligeledes i en kølig blå nuance og en neutral skrifttype, der korresponderer med arkitekturen. Men logoet har ikke samme gennemslagskraft som bygningen. Det anvendes i museets annoncer, der også holdes i en enkel, stram stil med få oplysninger og illustrationer, hvis nogen overhovedet. ARKENs slogan, ”En ny tanke”, optræder næsten altid i annonceringerne og i øvrigt i alt skriftligt materiale, herunder de forskellige formidlingsark, der udføres til hver udstilling. Formidlingsarkene er trykt på tykt karton, de er farverige og rigt illustrerede med store skrifttyper.

Marked og interessenter

Marked

Et museums marked kan defineres ud fra to primære parametre: beliggenhed og emneområde.

Da ARKEN er beliggende i Ishøj Kommune, indskrives museet i et marked sammen med kommunens øvrige kultur- og fritidstilbud. Her indgår eksempelvis idrætshaller, musiksteder og skoler. I regional sammenhæng hører ARKEN under Københavns Amt, og derfor vil f.eks. Tivoli, Eksperimentariet, Det Kongelige Teater og regionens øvrige museer udgøre markedet. Men fordi ARKEN er af en vis størrelse, skal man desuden se det ikke bare i national, men i international sammenhæng. Her vil alle større museer være museets primære konkurrenter og kolleger.

Man kan også anskue markedet ud fra emneområder. Her vil ARKEN i første omgang kunne placeres i samme kategori som en række af de større danske og internationale kunstmuseer. Måske springer særligt Louisiana i øjnene, fordi ARKEN fra begyndelsen er blevet præsenteret som en pendant til Louisiana.

Ser man derimod på ARKENs ønske om at skabe en helhedsoplevelse for brugerne, vil attraktioner som Eksperimentariet og Tivoli være oplagte kolleger og konkurrenter, fordi disse attraktioner ligeledes arbejder med at skabe en helhedsoplevelse for deres besøgende.

Interessenter³⁷¹

De fire interessentgrupper på ARKEN er: *medarbejdergruppen*,³⁷² *kundegruppen*, der er alle brugere, *investorgruppen*, der består af alle bevilgende instanser: stat, amt, HUR, samarbejdspartnere, sponsorer og fonde og endelig *stakeholdergruppen*, der består af kolleger og konkurrenter, presse og andre opinionsdannere uden direkte økonomisk indflydelse.

ARKENs prioritering af interessenterne

Det er svært at afgøre, om ARKEN prioriterer nogle interessentgrupper højere end andre, for museet har opmærksomheden rettet mod alle fire interessentgrupper. Årsagen hertil er nok primært museets størrelse, for når et museum har nået en størrelse som ARKEN, *må* alle fire interessentgrupper prioriteres, for at hele museumsmaskinen kan køre optimalt. Samtidig muliggør størrelsen, at man *kan* arbejde bevidst med alle interessentgrupper, hvilket kan være sværere på et mindre museum med færre ressourcer. Brugerne er et af museets prioriteringsområder. Dels ud fra ideologiske bevæggrunde, fordi man ser brugertilfredsheden som museets kerneopgave, og fordi man har særligt fokus på den del af brugergruppen, der udgøres af børn og unge. Dels ud fra mere økonomiske bevæggrunde, hvor besøgstal spiller en stor rolle.

ARKEN anvender mange ressourcer på indgåelse af sponsorerings- og samarbejdsaftaler. Man søger også kontinuerligt at gøre opmærksom på sig selv og påvirke den politiske del af investorerne. Denne vægtning hænger nært sammen med museets størrelse og ses også hos de museer, ARKEN sammenlignes med, og det er et af de punkter, hvor ARKEN adskiller sig betydeligt fra mindre museer som Vejen Kunstmuseum.

Museet bruger en del ressourcer på opkvalificering af medarbejdergruppen og lægger særlig stor vægt på at styrke de menneskelige ressourcer, gruppen indeholder.

ARKEN er et museum, hvor man aggressivt søger at være synlig i stakeholdergruppen, og særligt PR fylder meget.

³⁷¹ Her anvendes interessentinddelingen som vi præsenterede i kapitel 4.

³⁷² Fordi vi i denne dimension alene beskæftiger os med de eksterne interessenter, kommer vi kun ind på, hvorledes medarbejdergruppen prioriteres. Den interne interessentgruppe, medarbejdergruppen, repræsenteres uddybende senere, særligt under dimensionerne kultur, opførsel og kommunikation.

Der hvor ARKEN skiller sig ud i forholdet til interessenterne, er i den vedholdenhed og energi, der lægges i arbejdet med dem. Man lægger vægt på at differentiere den måde, man arbejder med de enkelte interessentgrupper på. Det er en udtalt målsætning for ledelsen, at man i videst muligt omfang søger at imødekomme alle interessenters ønsker og forventninger: ”Vi har et begreb der hedder ”vådt hår”. Altså hvis de vil have vådt hår, så holder vi det ind under bruseren, og så får de vådt hår. Det går nok, *hvis det fremmer ARKEN!*”³⁷³

Interessenternes mulige indflydelse på ARKEN

Når man skal vurdere, hvilken indflydelse de fire interessentgrupper har på ARKEN, er det igen svært at trække nogen frem foran andre. Der er ingen tvivl om, at de bevilgende interessenter har en direkte og betydelig økonomisk indflydelse.

Brugergruppen og særligt besøgstillerne har også en kraftig indflydelse, blandt andet fordi netop besøgstillen ifølge ARKENs ledelse er et af de stærkeste incitamenter for de politiske bevillinger,³⁷⁴ som er bærende for ARKENs økonomi.³⁷⁵ Det er væsentligt at bemærke, hvor relativ stor en del af museets indtægter, der udgøres af de kommercielle indtægter. Eksempelvis udgør sponsorindtægter 15 % i 2003.

På et museum der arbejder meget med de organisatoriske aspekter, og hvor man lægger vægt på at udnytte sine menneskelige ressourcer bedst muligt, må medarbejdergruppen have en betydelig indflydelse. Dernæst er stakeholdergruppen, og dermed den offentlige opinion, vigtig.

Brugerundersøgelser

Med vores brugerundersøgelse har vi ønsket at afdække det image, ARKEN har hos brugerne,³⁷⁶ herunder deres bevæggrunde for at besøge museet. Vi vil samtidig afdække årsagen til dette image ved at spørge ind til forskellige dele af museets praksis: udstillingerne, arkitekturen, formidlingen og den eksterne kommunikation. Desuden

³⁷³ Lars Kirdan, bilag 14, p. 20.

³⁷⁴ På spørgsmålet om, hvorledes museet opnår politisk støtte, svarer Christian Gether, at i en helt rå udgave er det besøgstillen, det handler om. Bilag 14, p. 20.

³⁷⁵ Årsrapport, *op.cit.* I 2003 udgør de 66 % af alle indtægter.

³⁷⁶ Fordi vi er interesserede i at finde frem til et image i den brede brugergruppe, har vi fravalgt at differentiere mellem børn og voksne, besøgende i grupper osv.

kombineres disse med mere overordnede spørgsmål om stemningen, og om hvordan man føler sig som bruger af ARKEN.

Undersøgelserne udgøres af 72 spørgeskemaer og er uddelt både på hverdage og i weekender for at sikre en ligevægtig repræsentation af museets besøgende.³⁷⁷

Spørgeskemaernes resultater er fulgt op med 13 kvalitative brugerinterview,³⁷⁸ syv på en onsdag og seks på en søndag, igen for at opnå en repræsentativ spredning i besvarelserne.

ARKENs profil hos brugerne³⁷⁹

Bevæggrunde for besøget

Af de adspurgte var der en meget stor del, 79 %, der fremhæver kunstoplevelsen som årsagen til deres besøg på ARKEN. Ifølge brugerinterviewene vægtes kunstoplevelsen både af de lokale brugere, familierne, der kommer tilrejsende, og de særligt kunstinteresserede, der følger med i, hvad der sker, og ser alle særudstillinger. Museet opfattes altså som et *kunstmuseum* af størstedelen af brugerne. 46 % siger, de kommer af interesse. Det er særligt de kunstinteresserede, der svarer sådan i interviewene, men overordnet kan man måske sige, at de færreste vel ville besøge et kunstmuseum, hvis ikke de fandt det interessant. Endelig er der nogle, der begrundet besøget med en arkitektonisk særinteresse. 37 % siger de kommer af nysgerrighed. Her er der, ifølge brugerinterviewene, særligt tale om skandinaviske turister. Men også tilhængere af konkurrerende museer, i dette tilfælde Louisiana, besøger ARKEN af nysgerrighed for at blive be- eller afkræftet i, at man holder med det ”rigtige” museum. Der er kun 11 %, der vælger dannelse, og 15 %, der vælger indsigt som bevæggrund for besøget. Endelig er der ingen, der ”lige kom forbi”, hvilket nok må tilskrives museets beliggenhed.

ARKENs udstillinger

På spørgsmålet om, hvad man mener om ARKENs udstillinger, svares oftest: spændende (32 %), tankevækkende (22 %) og berigende (26 %). I brugerinterviewene er det svært at

³⁷⁷ Bilag 18. Resultatudtræk af spørgeskemaundersøgelsen. Vi uddelte 150 spørgeskemaer og fik 72 besvarelser retur.

³⁷⁸ Bilag 19. Meningskondenseret udskrift af brugerinterview.

³⁷⁹ Følgende afdækning bygger på en sammenføring af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen med de kvalitative brugerinterview. Procentsatserne i dette afsnit er alle fra bilag 18, citaterne er alle fra bilag 19.

underbygge denne fordeling entydigt, da mange hellere taler om bygningen end den pågældende udstilling.³⁸⁰ En enkelt fremhæver, at udstillingen har været dialogskabende, og en anden, at udstillingerne er dejligt overskuelige. To af de interviewede er skuffede over den pågældende udstilling. Andre synes, den er ”fin”. Men gennemgående for brugerinterviewene er, at det er særudstillingerne, man kommer for, ikke samlingen, og de, der er skuffede over udstillingen eller frastødte af arkitekturen, ville alligevel vende tilbage og se flere særudstillinger. I spørgeskemaerne er der 17 %, der mener, at udstillingerne er oplysende, og kun 14 %, der mener, de er relevante.

Arkitekturen og indretningen

ARKENs bygning synes 26 % er henholdsvis kunstnerisk, inspirerende eller dramatisk. 24 % synes, den er dynamisk. Kun 3 % mener, den er traditionel eller hyggelig. Arkitekturen er meget prægnant i brugernes oplevelse. Dette kommer til udtryk i de mange ekstra kommentarer om arkitekturen, der fremkommer i spørgeskemaet. Nogle mener, den er kold, andre at den er irriterende. En skriver ”parkeringskælder-agtig”, en anden ”storslået”. Denne tendens gentager sig i brugerinterviewene, hvor meningstilkendegivelser omkring bygningen i det hele taget fylder meget og optræder inden for næsten alle spørgsmål. Mange ville fremhæve bygningen, hvis de skulle fortælle andre om museet. Både positive og negative meninger kommer frem her. Særligt de, der betragter sig selv som Louisiana-folk, synes ikke om bygningen. En mener ligefrem, der er tale om dårligt håndværk, og sammenligner med Louisianas smukke bygninger. Andre er kommet tilrejsende alene for at se bygningen og er meget imponerede.

Formidlingen

Om formidlingen siger 44 % af de adspurgte, at den er oplysende. 42 % kalder den informativ, 20 % vælger relevant, og 18 % vælger henholdsvis vedkommende eller professionel. Kun 3 % sætter kryds ved fleksibel i skemaerne. I interviewene er der generel tilfredshed med formidlingen, hvor særligt omvisningerne fremhæves. Flere

³⁸⁰ Vi gennemførte interviewene under udstillingen ”Tysk Ekspressionisme – Det Genfundne Paradis”, og det forekom os, at pågældende udstilling ikke satte sindene ret meget i kog. Generelt var brugerne hverken begejstrede eller skuffede og ville derfor meget hellere tale om bygningen i vores interview, da den synes at aftvinge en mening hos dem.

nævner, at niveauet og informationsmængden er passende, og at den skriftlige formidling er overskuelig. Enkelte mener, formidlingen er en smule for fortolkende, og nogle har slet ikke brugt den. Generelt kan man konkludere, at formidlingen tilsyneladende imødekommer de flestes behov, og særligt omvisningerne synes at fungere godt. Når de fleste udtrykker tilfredshed med formidlingen, kunne man aflede, at den må rumme en form for fleksibilitet eller differentieringsmulighed, der gør, at forskellige behov bliver opfyldt. Denne konklusion underbygges af, at det er meget forskellige mennesker, vi har interviewet: skolepiger, ældre, veluddannede, studerende, håndværkere og fagfolk. Dog er det værd at bemærke, at ingen vælger at fremhæve formidlingen som noget *særligt* ved ARKEN, og det er ikke de store ord, der tages i brug om formidlingen i interviewene.³⁸¹

Den eksterne kommunikation

28 % af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelserne mener, at museets eksterne kommunikation er traditionel. 18 % mener den er informativ, 15 % at den er relevant. 12 % mener, at den er usynlig. 6 % synes, den er henholdsvis kedelig eller anonym, og kun 4 % finder den anderledes eller trendy. I interviewene bekræftes denne tendens. De fleste af de interviewede har slet ikke set den del af den eksterne information, der udgøres af annoncering, bannere og reklamer. De få, der har, synes ikke, den adskiller sig fra andre museers og kulturattraktioners, og der er ingen af de interviewede, der er kommet til museet på grund af annonceringen. Der er heller ingen af de interviewede, der kan genkalde sig ARKENs logo, og kun én husker sloganet ”En ny tanke”. Men brugernes holdninger til hjemmesiden adskiller sig markant fra holdningen til den øvrige eksterne kommunikation. Hjemmesiden fremhæves som særligt informativ, pirrende og flot. En siger: ”Den er rigtig god PR – men selve oplevelsen skuffer.” De, der ikke holder sig informerede via dagblade eller er medlemmer af klubARKEN, fremhæver hjemmesiden som deres primære informationskilde.

³⁸¹ I interviewene siger man f.eks. ”fin nok”, ”det er blevet bedre end tidligere” eller ”overskuelig”.

Stemningen på ARKEN

Det er gennemgående, at spørgsmålet om stemningen på ARKEN blev forstået på to måder af respondenterne. Nogle har forholdt sig til den stemning, bygningen giver, og andre til den stemning, der opstår imellem de mennesker, der er på museet. Vi går ud fra, at denne forskel også er gældende for spørgeskemaernes besvarelser. 36 % oplever stemningen som afslappet, 26 % synes, den er rolig, og 25 % finder den henholdsvis imødekommende og professionel. Alle disse forholder sig til den mellemmenneskelige stemning, hvorimod de 19 %, der synes stemningen er kold, formodentlig forholder sig til den stemning, bygningen skaber. Vi drager denne konklusion ud fra de uddybende forklaringer i interviewene, hvor de, der også her finder stemningen kold, forklarer det med farverne, materialerne og den rungende akustik. I interviewene uddybes også, hvad der får 36 % af de adspurgte i spørgeskemaerne til at føle en afslappet stemning: ”Det er rart at komme her, der er stille og roligt.” ”Der er færre pelse og et mindre modernistisk syn på kunst end på Louisiana.” ”Personalet er venligt.” Altså er det ikke bare de fysiske rammer og den mellemmenneskelige tone, der spiller ind. Stedets kunstsyn og den type gæster, der kommer, spiller tilsyneladende også ind.

Endelig går det igen, at den fysiske og mentale ro og plads, man får som bruger, er en positiv faktor, for stedet. Dog er dette en faktor de fleste forbinder med det at være på et kunstmuseum i det hele taget.

Brugerne mening om ARKENs publikumshåndtering

50 % af brugerne føler sig som gæster og 44 % som brugere af ARKEN. 42 % fremhæver, at de føler sig velkomne. 17 % føler sig udfordrede, mens kun syv respondenter føler sig som medspillere. At mange føler sig velkomne, afspejles i interviewene, hvor man fremhæver personalets imødekommenhed, den gode service og den afslappede stemning som årsagen. Nogle synes, museet er meget børnevenligt, og en fremhæver særligt vagterne, som de mener er meget venlige og ikke optræder overvågende eller truende. Den interviewede opfatter vagterne som gæsternes hjælpere snarere end som opsynsmænd.

Brugernes opfattelse af ARKEN

42 % opfatter ARKEN som et internationalt museum. 33 % mener, det er åbent, 29 %, at det er dynamisk, 28 % finder det udfordrende, og 24 % opfatter det som professionelt. Det internationale underbygges i interviewene med, at ”museet er kendt i hele Norden”, at samlingen indeholder vægtig samtidskunst, og at man viser store særudstillinger af internationalt format. Opfattelsen af ARKEN som et åbent, dynamisk og udfordrende sted synes at knytte sig til bygningen med de store, åbne, højloftede rum. Der er kun 12 %, der opfatter museet som relevant, og alene 4% opfatter det som demokratisk. Sidstnævnte underbygges af en enkelt af respondenterne i interviewene på denne måde: ”Når man er på ARKEN, kan man ikke lade være med at tænke på, hvordan museet blev til som et socialdemokratisk projekt(...)”.

ARKENs image hos brugerne – konklusion

Både i interviewene og i spørgeskemaerne kommer respondenterne flere steder med udsagn, der forholder sig til det særegne ved ARKEN. Arkitekturen nævnes gentagne gange som noget helt specielt. Samlingen nævnes også. En siger: ”det at man viser samtidskunst, samlingen. Det er det, der gør ARKEN unik(...)”. Flere henviser til ARKENs historie. En siger: ”de har en lidt tung fortid, som de bærer rundt på. Men de er kommet rigtigt flot videre.” En anden nævner ”det socialdemokratiske projekt”³⁸² og ”hele historien med Anna Kastberg” som noget særligt ved museet. Også i spørgeskemaerne nævnes Anna Kastberg, hvor en ironisk skriver: ”Jeg savner Anna Kastberg!”

Kommunikation

Differentiering er et nøgleord for al kommunikation på ARKEN. Man lægger stor vægt på at kommunikere på en måde, der passer til den modtager, man står overfor, det være sig sponsor, politiker, presse eller bruger.

³⁸² I spørgeskemaerne er der 4 %, der mener ARKEN er demokratisk.

Intern kommunikation

Den interne kommunikation kan deles i to kategorier: den daglige og den formelle kommunikation.

I dagligdagen udgør mailkorrespondancer en stor del af kommunikationen. Ifølge en medarbejder i skoletjenesten er man i daglig kontakt med den gruppe medarbejdere, man arbejder tæt sammen med, i hendes tilfælde omviserne, enten via mail eller pr. telefon.³⁸³

Hun beskriver et meget åbent kommunikationssystem, både inden for de enkelte afdelinger og på tværs i organisationen, hvor alle taler med alle. Alle har en klar idé om, at ledelsens dør står åben, om end man sjældent benytter sig af det. Kommunikationsvejen kan være meget hurtig på ARKEN: ”hvis man bærer ideen igennem fra start til slut, så går det hurtigt. Men hvis man forventer, at nogle andre gør noget af arbejdet, kan det godt tage længere tid.”³⁸⁴

Alle de medarbejdere, vi har talt med, karakteriserer tonen i den daglige kommunikation som uformel, afslappet og hjertelig. Vi har fået samme indtryk. Den humoristiske, bramfri og nogle gange ligefrem ”barske tone – men på en hyggelig måde”³⁸⁵ anslås på ledelsesplan og er en så karakteristisk del af kommunikationen på ARKEN, at man næsten kan tale om en form for ARKEN-jargon. Man pakker ikke tingene ind, men krydrer dem gerne med ironi eller sarkasme, og således er der også mange høje udråb, latterudbrud og interne drillerier i de interview, vi har foretaget med ledelsesteamet. Den formaliserede del af den interne kommunikation byder på en lang række fastlagte mødedage, strategidage, morgenmuseer og taskforces, hvor medarbejderne mødes på tværs af organisationen. Vi har været vidner til museets årlige strategidag. Her førtes den uformelle, bramfri tone videre i de mere formelle kommunikationssituationer, eksempelvis i indlæg fra medarbejdere og i ledelsestaler. Christian Gether fremtræder som historiefortælleren, museets overhoved, der leverer stemningssættende indlæg, som svæver over den praktiske hverdag på museet, med fokus på kunst og idealer: ”Det er en leders *meget* centrale opgave at *kunne kommunikere* (...) ideen, meningen, sammenhængen. Og gå foran og slå på glasset og i øvrigt også kunne gå ud i offentligheden og tale med

³⁸³ Medarbejder i skoletjenesten, bilag 15, p. 2.

³⁸⁴ Medarbejder i skoletjenesten, bilag 15, p. 2.

³⁸⁵ Medarbejder i butik/billet, bilag 16, p. 2.

pressen, tale med politikere og hele tiden *stå for en idé*.³⁸⁶ Lars Kirdan optræder derimod som paceren, energibundtet og idémageren. Han oversætter og konkretiserer de visioner og idealer, Christian Gether bringer på banen - hele tiden med humor, ironi og i et meget højt tempo.

Ekstern kommunikation

I den eksterne kommunikation vægtes differentiering også: ”Sidder du med Novo og snakker med dem, snakker vi *et* sprog, sidder du med nogle politikere, snakker vi et andet.”³⁸⁷ På ledelsesplan arbejder man bevidst med dette: ”Men vi går jo ikke fra vores grundlag af den grund. Vi kan jo formulere vores grundholdning på mange måder (...).”³⁸⁸

Der lægges vægt på at imødekomme pressen og på at kunne *give* journalisten en historie.³⁸⁹ På den måde sikres det, at man får sit budskab bedst muligt ud. Det er også tydeligt, at man i sine korrespondancer med pressen, det være sig aviser, blade, eller fagtidsskrifter, er gode til altid at få nævnt ARKENs slogan, vision eller mission statement. Disse optræder i alle de eksempler, vi har fundet på pressemeddelelser, redaktionel omtale (bortset fra anmeldelser) og artikler om ARKEN.³⁹⁰

Annonceringer, bannere og reklamer er altid holdt meget stramt og enkelt. Som regel nævnes kun museets slogan og navn, samt den pågældende udstillings titel.

Formidlingen er en særlig del af den eksterne kommunikation. Her er differentiering igen et nøgleord: ”vi prøver (...) at ramme så mange som muligt på den måde, de gerne vil formidles til.”³⁹¹

I den mundtlige formidling er dialogen midlet til at indfri denne målsætning. Man lægger vægt på, at formidlerne skal formidle, det vil sige ”være nogen, der *står* imellem (...)

³⁸⁶ Christian Gether, bilag 13, p. 14.

³⁸⁷ Lars Kirdan, bilag 14, p. 20.

³⁸⁸ Lars Kirdan, bilag 14, p. 21.

³⁸⁹ Christian Gether, bilag 14, p. 24.

³⁹⁰ Eksempelvis lavede Alt for Damerne en artikel om fire af de største danske kunstmuseer, her iblandt ARKEN. På den dobbeltside, museet har fået, er overskriften ”Arken – provokatøren”. I teksten er der flere steder tydelige gengivelser af ARKENS vision, mission statement og slogan: ” hvor man gerne efter hvert besøg har en ny tanke med hjem. (...) at være med til at stimulere den enkeltes kulturelle identitet og deltagelse i den demokratiske udvikling.” Alt for Damerne, nr. 41. 7. oktober, 2004, p. 142 – 143.

³⁹¹ Lars Kirdan, bilag 13, p. 4.

*lukker op for dialogen, lukker op for værket. Lukker op for kommunikationen.*³⁹² Særligt kan ARKENs kunstguider ses som et forsøg på at møde den enkelte gæst i en dialog der, hvor behovet og gæsten er.

I den skriftlige formidling skaber man differentiering ved f.eks. at lave aldersdifferentierede formidlingsark til børn. Desuden søger man i al skriftlig formidling at kommunikere i et sprog, der ikke er for fagligt tungt og svært forståeligt. Museets kommunikationsafdeling fungerer derfor som sparring for de kunstfaglige formidlere, der udfører det skriftlige formidlingsmateriale.

Hjemmesiden er en særlig del af ARKENs skriftlige formidling. Den er overskuelig og tilbyder forskellige oplysningsniveauer alt efter behov. Således kan man under ”historie” læse om ARKENs historie. I bunden af siden findes et link til en yderligere uddybning af emnet. Desuden kan man på museets hjemmeside finde ARKENs vision og mission statement, samt en længere uddybning af museets formål og aktionsområder. Endvidere figurerer eksempelvis organisationsdiagrammer, årsrapporter og ledelsens C.V. på hjemmesiden.

Afslutningsvis ser vi på, hvorledes ARKEN varetager henvendelser udefra. Her bruger vi vores egen kontakt som eksempel. Vi er fra begyndelsen blevet meget positivt modtaget. Vi er blevet mødt med interesse, alvor og åbenhed. Vi har også oplevet, hvor hurtigt systemet kan være på ARKEN, særligt i vores mailkorrespondancer med museet. De mails, vi har sendt, er altid blevet besvaret meget hurtigt, ofte inden for timer efter, de er modtaget. Hvis ikke den person, vi har mailet til, selv har været til stede, har sekretæren responderet med det samme.

Kultur

Ledelsen har en meget vægtig indflydelse på ARKENs kultur. En række af de karakteristika, vi ser i ledelsesteamet, går igen i resten af organisationen. For ledelsen er det naturligt aldrig at stille sig tilfreds og altid at kæmpe videre: ”Vi har garanteret en kultur, hvor vi - når vi er kravlet op på denne her lille top - så kan vi se, at der er noget, der er endnu højere derovre.”³⁹³ Dette drive finder vi også i resten af organisationen. Ledelsen udviser et stort engagement, som vi oplever smitter af på hele organisationen.

³⁹² Christian Gether, bilag 13, p. 2.

³⁹³ Lars Kirdan, bilag 14, p. 16.

Generelt er man gode til at motivere medarbejderne, og man går meget op i det. Alle de medarbejdere, vi har talt med, fremhæver den store uddelegering af ansvar som noget positivt og motiverende: ”de (ledelsen) har sagt visionen, men vejen til målet er åben, og der lægges meget op til at vi skal være ansvarsfulde over for vores arbejde – men vi har stor frihed. Frihed under ansvar.”³⁹⁴ Ledelsen arbejder med begrebet ”Museumsejere”³⁹⁵. Filosofien er, at alle ansatte må føle ansvar, forpligtigelse og engagement for at kunne repræsentere ARKEN bedst muligt. Denne strategi er i vid udstrækning lykkedes,³⁹⁶ for med en enkelt undtagelse³⁹⁷ siger alle vi har talt med, ”vi” og ”vores” om ARKEN, og eksempelvis slutter vagten af med at sige: ”Jeg føler jo, at jeg har været med til at skabe museet.”³⁹⁸ Et andet kulturtræk, som kommer fra ledelsen, udspringer af holdningen til museets daglige drift. Lars Kirdan taler om museet som en virksomhed og en ”velsmurt maskine”³⁹⁹, og i forbindelse med stedets hurtige respons på mails siger Christian Gether: ”det er jo et træk fra min gamle A. P. Møller tid, at der gik man ikke hjem, før man var færdig.”⁴⁰⁰ Det er vores indtryk, at ledelsen udviser stor åbenhed over for udefrakommende tiltag. De tror på, at organisationen må være åben over for omverdenen, og ønsker at fortsætte med at udvikle sig. Disse værdier gentages i resten af organisationen, og det skaber en kultur, hvor stræbsomhed, dynamik og engagement er værdier. Men der er også en kultur, hvor man antager, at ledelsens holdninger og målsætning er indiskutabel, og hvor alle forventes at følge den: ”Vi har ikke noget imod at sige, at det er os, der bestemmer. Det er det.”⁴⁰¹

En anden faktor, der spiller ind på ARKENs kultur, har med organisationens alder og historie at gøre. ARKEN er en relativt ung organisation, og mange af de medarbejdere,

³⁹⁴ Medarbejder i skoletjenesten, bilag 15, p. 2.

³⁹⁵ Lars Kirdan, bilag 13, p. 4.

³⁹⁶ På museets strategidag oplevede vi hvorledes en vagt følte sig næsten personligt angrebet, da vi antydede, at museets bygninger måske ville kunne afskrække nogen, fordi de kunne virke kolde. Vagten rejste sig og forsvarede museets rum med stor iver. Han må betragtes som en sand museumsejer.

³⁹⁷ Den medarbejder, vi interviewer i billetten, siger ”vi” og ”vores” om billet- og butiksaftdelingen, og ”de” og ”deres” om den kunstfaglige afdeling. Hun synes, som den eneste vi har talt med, at opleve et skel i organisationen og uddyber: ”Vi prøver sådan at arbejde lidt på tværs, men det er svært, for det er meget opdelt. For så sidder der nogle kunsthistorikere, og det ved jeg jo ikke så meget om, og omvendt ved de ikke ret meget om, hvad der foregår hernede. Jeg er *der*, og de er *der*.” Medarbejder i skoletjenesten, bilag 16, p. 2.

³⁹⁸ Vagt, bilag 17, p. 2.

³⁹⁹ Lars Kirdan, bilag 13, p. 13.

⁴⁰⁰ Christian Gether, bilag 13, p. 21.

⁴⁰¹ Lars Kirdan, bilag 13, p. 12.

der er på museet i dag, har været med fra begyndelsen. De har været vidner til de stormfulde år i museets opstartsfase og har måttet kæmpe for at udvikle museet til det, det er i dag. Denne kamp har været med til at knytte medarbejderne tæt sammen og har i høj grad haft indflydelse på den måde, man forholder sig til sig selv som organisation på og til sin praksis generelt. Der er ingen tvivl om, at en grundlæggende del af ARKENs kultur er, at man må kæmpe for at bevise sit værd, og der er heller ingen tvivl om, at ARKEN fungerer bedst i modvind: "(...) hvis det er op ad bakke, og hvis det er sådan, at der er nogen i kulturlivet, der synes, at der ikke rigtigt er plads til os, så er det kun ekstra æter i tanken."⁴⁰²

Opførsel

Den afslappede, uformelle opførsel er karakteristisk for ARKEN, og det fremgår også af brugerundersøgelserne. Personalet er smilende, venlige og imødekommende. Man hilser på hinanden, er på fornavn, og i frokoststuen går samtalen frit på tværs af afdelinger. På alle niveauer er der stor bevidsthed omkring den enkelte medarbejders indflydelse på og ansvar for gæstens oplevelse. Eksempelvis er vagten meget opmærksom på hele tiden at fastholde en venlig tone, også ved irettesættelser, for ikke at ødelægge besøget for gæsten. Når medarbejderne er på arbejde, repræsenterer de helt klart ARKEN. Nogle i så høj grad, at de føler, de må forsvare museet. Der er også stor træfsikkerhed i medarbejdernes kendskab til og kommunikation af museets vision og selvforståelse. Kun én af de fem, vi har talt med, gengiver ikke museets vision, som den er udstukket af ledelsen. Ellers fremsættes den i variationer, og enkelte reciterer den nærmest ordret: "min fornemmeste rolle er at sørge for, at folk får en tanke med hjem (...) det lyder næsten, som om jeg er sådan ARKEN-religiøs (...) Museet er en del af samfundets oplysningsprojekt til borgerne. (...) Museet er i dialog med omverdenen."⁴⁰³ Ledelsen optræder i høj grad som et team: "Når jeg siger jeg, så mener jeg både Lars og jeg. (...) ARKEN pluralis."⁴⁰⁴ Således har begge også uopfordret været til stede ved de to interview, vi har foretaget. Men der er en klar rollefordeling i ledelsesteamet. Christian Gether er museets ideologiske overhoved. Det er hans rolle at fortælle medarbejdere og

⁴⁰² Christian Gether, bilag 14, p. 15.

⁴⁰³ Medarbejder i skoletjenesten, bilag 15, pp. 1-2.

⁴⁰⁴ Christian Gether og Lars Kirdan, bilag 14, p. 6.

eksterne interessenter om museets vision og værdier. ”Christians vigtigste funktion, det er (...) produktion og vedligeholdelse af en kollektiv mening! Og det går *belt* ned til talen til julefrokosten.”⁴⁰⁵ Gether fungerer i høj grad som ARKENs historiefortæller. Han svæver over vandene og er den i ledelsesteamet, medarbejderne føler sig fjernest fra.⁴⁰⁶ Lars Kirdan er den mere praksisorienterede leder. Han konkretiserer, eksemplificerer og forbinder Christian Gethers svævende visioner med de jordnære betingelser. Fælles for de to ledere er en meget energisk opførsel, som de selv er inde på kan virke aggressiv på udenforstående: ”Det er klart – og det gælder specielt for Lars – at det der med at *buldre frem, mose på* (...) de to tonsere fra ARKEN (griner...) og vi moser på med den opgave, som vi nu har lovet politikerne at løse. Og det er klart, at vi tager alle mulige strategier til hjælp.”⁴⁰⁷ Fælles for dem er også en tro på egne kompetencer og tilstrækkelighed som ledelse for museet: ”(...) jeg har været i museumsbranchen i mange år, og jeg ved godt, hvad der skal til for at drive et museum rigtigt.”⁴⁰⁸ Denne selvsikkerhed og erfaring er man ikke bange for at bruge som argument for sine beslutninger.⁴⁰⁹

Endelig er det værd at understrege den store fleksibilitet, man udviser i forhold til de eksterne interessenter, eksempelvis sponsorer: ”Hvis du kan give sponsorerne det, de er interesserede i, så får du en sponsor.”⁴¹⁰ Påklædningen er et eksempel på denne opmærksomhed på indfrielse af modtagerens forventninger. Generelt er den uformel, men pæn. Men i de tilfælde, hvor man optræder over for interessentgrupper med en anden kultur og dermed påklædning, søger man at matche denne ved eksempelvis at iklæde sig jakkesæt og slips eller ved at lade vagterne bære T-shirts med det givne sponsorfirmas navn og logo. Grænsen for, hvad man vil gøre på ARKEN, defineres ud fra museets vision og mission, der fungerer ”som *ledestjerne*.”⁴¹¹

⁴⁰⁵ Lars Kirdan, bilag 14, p. 12.

⁴⁰⁶ Generelt udtrykker de medarbejdere, vi har talt med, at man ser mere til Lars end til Christian, hvorfor man også føler sig nærmere ham. F.eks. Medarbejder i butik/billet, bilag 16, p. 2.

⁴⁰⁷ Christian Gether, bilag 14, p. 18.

⁴⁰⁸ Christian Gether, bilag 14, p. 21.

⁴⁰⁹ Et eksempel på dette findes i det andet ledelsesinterview, hvor vi foreslår, at museet kunne få en særudstilling med Olafur Eliasson: ”Nej, der er ingen, der ved, hvem han er (...) det er der altså ikke. Det er derfor, vi skal styre det, for vi *har* faktisk erfaringen. (...) det siger dem ikke noget, der er ikke nogen farver på, og sådan er det bare.” (Christian Gether, bilag 14, p. 16.)

⁴¹⁰ Lars Kirdan, bilag 14, p. 20.

⁴¹¹ Christian Gether, bilag 13, p. 6.

Målpositionering

Indkredsningen af målpositioneringen er foretaget ud fra ledelsesinterview og de dele af museets hjemmeside, der gengiver den vision, den mission og de aktionsområder, der er nedskrevet .

ARKENs nuværende ledelse har arbejdet bevidst med udarbejdelse og implementering af værdier, vision og mission i organisationen. I målpositioneringen fokuserer vi derfor på en sammenligning af den udtalte målsætning⁴¹² med de værdier, vi fremkalder med værdimodellen.

Værdimodellen

Kunstsyn

I sit kunstsyn lægger Christian Gether stor vægt på, at kunsten er vigtig, gavnlig og kan være med til at stimulere og udvikle det enkelte menneske og dermed samfundet.⁴¹³

Adgang til kunsten har stor betydning for samfundets evne til at fastholde det, Gether definerer som ”den humanistiske dimension”⁴¹⁴, fordi kunsten grundlæggende afspejler og kommenterer samfundet og dermed åbner for en refleksion over fællesmenneskelige problemstillinger: ”Den der analyse, eller kritik, eller definition af eksistensen, som ligger i kunsten, er det vigtigt (...) at så mange som muligt bliver gjort bekendt med.”⁴¹⁵

Museumssyn

Dette kunstsyn medfører, at Christian Gether opfatter museumsinstitutionen som en afgørende del af samfundet, en ”*stronghold*”⁴¹⁶. Museet bliver ”en del af samfundets oplysningsprojekt over for borgerne” og får dermed betydning for samfundets udvikling.⁴¹⁷ Oplysningsprojektet handler både om en videregivelse af forskningsbaseret

⁴¹² Hermed menes den målsætning, man har defineret, formuleret og kommunikeret som stedets officielle interne og eksterne målsætning.

⁴¹³ Christian Gether, bilag 14, p. 7.

⁴¹⁴ Denne indbefatter værdier som tolerance, ytringsfrihed, retssikkerhed, humanisme, demokrati og accept af mere end en virkelighed. (Christian Gether og Lars Kirdan, bilag 13, p. 2.)

⁴¹⁵ Christian Gether, bilag 13, p. 2.

⁴¹⁶ Christian Gether, bilag 14, p. 6.

⁴¹⁷ ”Et museum af i dag (...) det er et stort ansvar. Og man kan sige, at når medierne bliver så forvrøvlede og åndssvage, som man konstaterer, jamen så må der være sådan nogle *strongholds*, som holder fast ved de civilisatoriske dimensioner, ved humanismen. Og det kræver indsigt, og det er der, hvor vi taler om, at vi er

viden: ”der er nogen ting, der er vigtige her, *det* skal du vide, for så kan du nemlig selv arbejde dig mere og mere ind i kunstværket.”⁴¹⁸ Men også om en dannelsesforståelse, der fokuserer på den enkeltes mulighed for at reflektere over kunsten og den verden, man selv er del af. Som sådan ser Christian Gether museet som en uundværlig del af samfundet: ”visionen for museumsvesenet er, at museet skal gøre kunsten til en uundværlig og integreret del af danskernes dagligdag.”⁴¹⁹

Placering af kunst- og museumssyn i forhold til det lukkede og det åbne museum

Hvis man skal placere ARKENs kunstsyn i værdimodellen, har det både træk fra det lukkede og det åbne museums kunstsyn. Fokuset på *kunstopplevelsen* og på identitetsarbejdet hører under det åbne museum. Men samtidig optræder ord som oplysning og dannelse, og Christian Gether taler om en erkendelse, der er indlejret i værket, hvilket hører under det lukkede museums kunstsyn. Følgende citat understreger denne dobbelthed:

*”Altså der var jo den der (...) holdning (...) hvor man sagde (...) jamen det er lige meget, hvad man får ud af det, det er bare, hvad jeg får ud af det. (...) og så sagde man, at det var kunstopplevelsen. Det betragter jeg som at forråde kunsten. Fordi der ligger mere i den gode kunst, og det er sådan set også at forråde den besøgende, fordi man kunne yde meget mere, man kunne give den besøgende en meget større oplevelse ved sådan at sige: Der er nogen ting, der er vigtige her, det skal du vide, for så kan du nemlig selv arbejde dig mere og mere ind i værket.”*⁴²⁰

Museumssynet er derimod tættere på det åbne end på det lukkede museumssyn, fordi Gether direkte frasiger sig museets katedralstatus og i stedet ønsker et rum for refleksion og dialog.⁴²¹

en del af samfundets oplysningsprojekt over for borgerne.” (Christian Gether, bilag 14, p. 6.) ”vores kerneydelse er fantastisk vigtig for hele vores kulturs overlevelse.” (Christian Gether, bilag 13, p. 8.)

⁴¹⁸ Christian Gether, bilag 13, p. 17.

⁴¹⁹ Christian Gether, bilag 14, p. 11.

⁴²⁰ Christian Gether, bilag 13, p. 17.

⁴²¹ Christian Gether, bilag 14, p. 4.

Formidlingssyn

Formidlingen ses som en central del af den helhed, museet er.⁴²² Formidlingen skal være differentieret og dialogbaseret for at kunne imødekomme så mange som muligt. Den skal sikre, at den besøgende kommer i dialog med værket og dermed med sig selv.

Formidlingen ”lukker op for kommunikationen, får etableret en ordentlig dialog mellem *beskuerens* bevidsthed og den, skal vi sige *erkendelse*, som ligger indlejret i værket.”⁴²³

Derved bliver museet det rum for refleksion, der iscenesætter dén kulturelle og samfundsmæssige udvikling, som er målsætningen.

Placering af formidlingssynet i forhold til det lukkede og det åbne museum

I formidlingssynet placerer ARKEN sig tættest på det åbne museum. Dialogen, differentieringen og læringen er i fokus. Men der er dog stadig en snert af det lukkede museumssyn, da der samtidig også er tale om en videregivelse af viden.

Organisationssyn

ARKENs ledelse ser museet som et projekthus, der skal indgå i og aktivt søge at påvirke den kulturelle udvikling og derigennem samfundet: ”Stedets ånd er: åbenhed, (...) interesse for omverdenen (...) Altså fremtidens kunstmuseum skal jo være en *aktiv* del af samfundets almene kulturelle udvikling.”⁴²⁴ Organisationen skal fungere som et værdifællesskab, der samles om de værdier, ledelsen fremsætter. På ARKEN arbejder man med moderne management og inddrager i det hele taget gerne andre fagområder for at udvide og forbedre museet. Ideologien bag disse tiltag er, at museet skal være dynamisk og i bevægelse for at kunne følge med og måske ligefrem påvirke den omgivende verden og vice versa. Derfor lægger både Christian Gether og Lars Kirdan stor vægt på, at organisationen bygger på læring⁴²⁵ og innovation og dermed holdes åben for forandring: ”museet gennemlever nogle faser. Der dukker faktisk hele tiden et nyt museum op (...) Det betyder også, at behovene *ændrer* sig. Fordi de opgaver, de kompetencer vi har, de

⁴²² Christian Gether, bilag 13, p. 2.

⁴²³ Christian Gether, bilag 13, p. 2.

⁴²⁴ Christian Gether, bilag 13, p. 20.

⁴²⁵ Christian Gether, bilag 13, p. 6.

strækker et stykke, og så skifter vi gear. Så går vi ind i et *nyt* museum. Og derfor ændrer vi hele tiden den måde, vi arbejder sammen på.”⁴²⁶

Placering af organisationssynet i forhold til det lukkede og det åbne museum
Organisationssynet på ARKEN ligner det, der er fremme i nyere managementteori. Som sådan er ARKEN tæt på det åbne museum og meget langt fra den traditionelle lukkede museumsinstitution, hvilket ledelsen selv er bevidst om og stolt af. Organisationssynet er en stor del af museets selvforståelse, og det er meget i fokus i ledelsesinterviewene.

ARKENs udtalte målsætning

I det følgende redegøres for de nedskrevne og udtalte værdier og for den vision og mission, som tilsammen danner ARKENs udtalte målsætning. De sammenholdes med de resultater, vi er kommet frem til via værdimodellen. Herved bliver det muligt at afdække eventuelle nuancer eller uoverensstemmelser mellem den udtalte målsætning og værdimodellens resultater.

Værdier

Christian Gether definerer fem værdier for ARKEN: *indsigt, kvalitet, relevans, dynamik og nytænkning*, hvoraf dynamik, nytænkning og særligt relevans understreges.⁴²⁷ Endvidere er åbenhed og interesse for omverdenen væsentlige værdier for ARKEN.⁴²⁸ Disse værdier går mere eller mindre direkte igen i den skrevne udgave af ARKENs vision og mission statement⁴²⁹. *Kvalitet* og *indsigt* nævnes direkte.⁴³⁰ Kvalitet underbygges med ”den højeste faglighed og professionalisme”⁴³¹ og ”Høj kvalitet – i udstillinger, i formidlingen af dem og i den generelle service på museet (...).”⁴³² *Nytænkning* figurerer indirekte i museets skrevne vision, hvor målsætningen med museumsbesøget er at give den besøgende ”et nyt perspektiv”⁴³³. Desuden er nytænkningen indlejret i museets slogan ”En ny tanke”, der skal forstås som museets løfte om at ville ”sætte et nyt perspektiv på de besøgendes

⁴²⁶ Lars Kirdan, bilag 13, p. 16.

⁴²⁷ Christian Gether, bilag 14, p. 17.

⁴²⁸ Christian Gether, bilag 14, p. 6.

⁴²⁹ Denne har vi hentet fra museets hjemmeside.

⁴³⁰ ”Vision og Mission”, www.ARKEN.dk (d. 29. 12. 2004).

⁴³¹ *Ibid.*

⁴³² *Ibid.*

⁴³³ *Ibid.*

virkelighed.”⁴³⁴ *Dynamik* er den værdi, der er sværest at genfinde direkte i den skrevne vision. Man kan måske mene, at den optræder i museets forhold til omverdenen, hvor det siges at ”ARKEN skal indgå aktivt i og dermed præge den kulturelle udvikling nationalt såvel som internationalt.”⁴³⁵ Den sidste og ifølge Christian Gether vægtigste værdi, *relevans*, findes heller ikke direkte i den skrevne målsætning. Til gengæld kan den ses som dens grundlæggende forudsætning og som bagvedliggende argument for følgende udsagn: ”Vi er ikke i tvivl om, at mennesket kan blive klogere af de budskaber, som findes i kunsten.”⁴³⁶

Værdierne vs. værdimodellen

Der er fin overensstemmelse mellem de formulerede værdier og de værdier, værdimodellen frembringer. *Relevans*, som Christian Gether særligt vægter, skinner tydeligt igennem i kunst- og museumssynet, hvor kunsten og dermed museet netop har en nødvendig og dermed relevant funktion for det enkelte menneske og samfundet. Med sammenføringen af værdimodellen og de værdier, der ligger til grund for den udtalte målsætning, bliver det endvidere tydeligt, at den af værdierne, der er mindst tydelig i museets skrevne vision og mission - *dynamik* - til gengæld er meget fremtrædende i værdimodellen. Her optræder den direkte i forhold til organisationssynet. Årsagen til, at *dynamik* ikke er til stede direkte i den skrevne vision eller mission statement, kan være, at den primært knytter sig til museets organisatoriske funktioner. Disse kommunikerer måske ikke i så høj grad til museets eksterne interessenter som f.eks. kunstsyn og museumssyn.

Vision

ARKENs vision fremføres på hjemmesiden som følger: ”Et besøg på ARKEN skal sætte et nyt perspektiv på den besøgendes tilværelse – og gøre den enkelte klogere på sig selv og dermed på livet.”⁴³⁷ På den måde harmonerer den udtalte vision med det kunst-, museums- og formidlingssyn, der fremgår af værdimodellen. Begge steder fokuseres der meget på kunstens og dermed museets betydningsfulde rolle i udviklingen af samfundet. I

⁴³⁴ Christian Gether, bilag 14, p. 2.

⁴³⁵ ”Vision og Mission”, *ibid.*

⁴³⁶ *Ibid.*

⁴³⁷ *Ibid.*

interviewet uddyber Christian Gether med en vision, der gælder kunstmuseerne generelt: ”Det er visionen for museumsvæsnets, at museet skal gøre kunsten til en uundværlig og integreret del af danskernes dagligdag. (...) vi vil være uundværlige i denne her civilisatoriske udvikling.”⁴³⁸ På denne måde indlejres en argumentation for ARKENs eksistensberettigelse i museets vision. En argumentation, der kan synes svær at modsige: ”vi ved, at vores kerneydelse er *fantastisk vigtig* for hele vores kulturs overlevelse.”⁴³⁹

Visionen vs. Værdimodellen

Sammenlignes den udtalte vision med værdimodellen, er der en klar overensstemmelse, som afstedkommes af, at kunstsynet også gennemsyrrer visionen.

Mission

På missionsniveau har man på ARKEN formuleret en mission statement, der fremsætter dels de krav, der stilles til museet af dets primære bevilligende interessenter, dels de krav, man selv definerer:

*”ARKEN skal være et internationalt kunstmuseum med en stærk regional forankring. ARKEN skal præsentere den ypperste danske, såvel som internationale kunst. (...) Kunstmuseets opgave er at formidle forskningsbaseret viden (...) Derfor henvender ARKEN sig til alle dele af samfundet. Et besøg på ARKEN skal være en intellektuel, æstetisk og følelsesmæssig udfordring baseret på kvalitet, indsigt og fordybelse. ARKEN skal indgå aktivt i og dermed præge den kulturelle udvikling nationalt såvel som internationalt (...) til gavn for landets borgere.”*⁴⁴⁰

Missionen vs. Værdimodellen

Den nedskrevne mission synes at harmonere med værdimodellens værdier. Kunstsynet går igen i ”den intellektuelle, æstetiske og følelsesmæssige udfordring”⁴⁴¹, og kvalitet og indsigt går ligeledes igen. Museums- og organisationssynets fokus på museets forhold til det omgivende samfund afspejles i den sidste del: ”ARKEN skal indgå aktivt i og dermed præge den kulturelle udvikling nationalt såvel som internationalt”⁴⁴², men er også til stede i målsætningen om at henvende sig til alle dele af samfundet.

⁴³⁸ Christian Gether, bilag 14, p. 11.

⁴³⁹ Christian Gether, bilag 13, p. 8.

⁴⁴⁰ ”Vision og Mission”, *ibid.*

⁴⁴¹ *Ibid.*

⁴⁴² *Ibid.*

I interviewene fremkommer desuden en række andre udsagn, der ikke findes i den skrevne mission, men som kan indregnes som en nuancering og forlængelse af missionsniveauet. Disse udsagn giver et indblik i de ekstra mål, man har på ledelsesplan, men som ikke cementeres og kommunikeres i så høj grad som den skrevne mission statement.

Et af udsagnene knytter sig til museets position i brugernes bevidsthed: ”Det med at være til stede i brugernes bevidsthed er ekstremt vigtigt.”⁴⁴³ Dette udsagn hænger nøje sammen med et andet: ”Vi vil gerne have, at der kommer så mange mennesker som overhovedet muligt på ARKEN.”⁴⁴⁴ Disse udsagn kan på den ene side forstås som en afledning af visionen og kunstsynet. Man ønsker, at så mange som muligt får del og indblik i kunstens relevans til samfundets bedste. Men på den anden side kan man også aflæse en mere kontant hensigt, der sigter mod at opnå høje besøgstal for at øge egenindtjeningen og dermed præge politikernes indstilling til museet. Hvis ledelsen har begge hensigter, den ideologiske og den mere ”kontante”, med denne del af missionen, kan man hverken sige, at den harmonerer eller ikke harmonerer med værdimodellen. For den ene modsiger ikke den anden. Men hvis missionen kun motiveres af den ”kontante” hensigt, bliver det mere tvivlsomt, hvorvidt den kan harmonere med kunstsynet.

Differentieringsfaktorer

I det følgende fremdrages de differentieringsfaktorer, der ifølge ledelsen skal operationalisere den udtalte målsætning. Vi inddrager de udtalte eller skrevne faktorer, man fra ledelsens side betragter som differentierende i forhold til kategorien af kunstmuseer, samt de faktorer, der kan tolkes ud fra interviewene. I den holistiske positionering deles differentieringsfaktorerne i substans og udtryk, hvilket giver en meget håndgribelig og konkret forståelse af faktorerne.⁴⁴⁵ Vi kan gøre det samme her, fordi ARKENs ledelse allerede er bevidst om differentieringsfaktorernes betydning og selv synes at arbejde med at kommunikere dem og dermed omsætte substansniveauet til udtryk. Derfor kan vi også efterprøve, hvor langt man er nået med at definere og dernæst operationalisere differentieringsfaktorerne.

⁴⁴³ Christian Gether, bilag 14, p. 24.

⁴⁴⁴ Christian Gether, bilag 13, p. 7.

⁴⁴⁵ Kapitel 4.

Nytænkning

Som en uddybning og konkretisering af museets vision siger Christian Gether: ”vi vil være uundværlige i denne her civilisatoriske udvikling. (...) Der er det så vi siger, at når vi har vision og mission, så skal vi ned på strateginiveau, og der er det så, at vi gør os uundværlige ved at anskue materialet på en ny måde.”⁴⁴⁶ Hermed omsætter Gether vision og mission til strategier på differentieringsniveau.

Ifølge ledelsen er nytænkningen en klar differentieringsfaktor. Man ser sig selv som det *nye* museum over for de ældre, etablerede institutioner⁴⁴⁷, og ARKENs position i feltet af kunstmuseer hviler på dette. Det forbliver dog uklart, præcis hvad den *nye* måde er, og derved forbliver denne faktor i differentieringen på et overordnet, ukonkret substansplan. Den omsættes ikke til udtryk. Man vil gøre ARKENs tilgang til kunsten unik ved at spørge til materialet på en ny måde. Men hvilken måde er det? Det nærmeste vi kommer et svar er: ”det gør vi ved at stille nye spørgsmål til materialet.”⁴⁴⁸

Dynamik

Ledelsen er meget bevidst om, at dens særlige måde at drive museum på er en anden differentieringsfaktor. Den hænger nært sammen med nytænkningen: ”Det er en helt anden selvforståelse. Vi er ikke excentriske og tilbagelænedede, vi er fremadrettede og maser på.”⁴⁴⁹ Dynamik er en af stedets fem værdier og knytter sig særligt til det organisatoriske og til driften. På substansniveau vil man være en moderne, dynamisk og åben organisation. På udtryksniveau vægter Christian Gether og Lars Kirdan entrepreneurship og drive hos deres medarbejdere,⁴⁵⁰ og begge er yderst bevidste om deres egen opførsel som udtryk for dette: ”Vi vil være nytænkende og dynamiske, så det bliver vi jo også nødt til at være i dagligdagen. Og det er det der med, at kommer der en mail, og hvis jeg er her, så svarer jeg med det samme.”⁴⁵¹ Her oversætter Christian Gether

⁴⁴⁶ Christian Gether, bilag 14, p. 11.

⁴⁴⁷ ”Vi har jo henvendt os til IT virksomheder og haft succes med det, netop fordi det skulle være det der: ”det nye brand”, ”Den nye måde”. Det at turde tage en ekstra chance. Det ikke kun at gå efter det sikre, etablerede brand, for det har vi jo ikke været.” (Lars Kirdan, bilag 14, p. 14.)

⁴⁴⁸ Christian Gether, bilag 13, p. 9.

⁴⁴⁹ Christian Gether, bilag 14, p. 5.

⁴⁵⁰ ”det er *helt stensikkert*, at funktionærer kan vi ikke bruge! *Alle*, der bliver ansat her, *skal* være entreprenører.” (Lars Kirdan, bilag 13, p. 14.)

⁴⁵¹ Christian Gether, bilag 13, p. 12.

substansniveauet – dynamik - til udtryksniveau. Ifølge ledelsen er et andet udtryk for denne differentieringsfaktor den åbenhed og gennemsigtighed, museet har: ”når vi nu har så mange besøgende, og vi står så markant, som vi nu gør, så *tror* jeg altså også, det er, fordi vi er sådan meget *strukturerede*. Altså der er ikke så meget *beating around the bush*, og vi har ikke tid til at rende rundt og lede i skufferne, både konkret og mentalt, det ligger helt fremme.”⁴⁵² Fra ledelsens side skabes altså klart et selvbillede, hvor ARKEN også på organisationsplan differentierer sig ved at være det hurtige, nye, dynamiske museum: ”Vi kan jo ikke undgå, at der er en rangdeling i landet, og at vi ikke synes, det er særligt morsomt at være lillebror, for vi synes sådan set vi kører hurtigst.”⁴⁵³ Dynamik er en differentieringsfaktor, der ligger dybt i organisationens og ledelsens selvforståelse.

Formidling

Ledelsen vil gerne have, at ARKEN ”forstås som en institution, der er (...) virkelig voldsomt formidlende.”⁴⁵⁴ Her er ”voldsomt formidlende” substansniveauet. Det skal komme til udtryk ved, at man prøver ”at ramme så mange som muligt (...) *alle* skal rammes af et menneske eller en eller anden formidlingsform, som passer dem selv, som de *selv* har valgt.”⁴⁵⁵ At ARKEN gerne vil skille sig ud ved at være voldsomt formidlende, skal også komme til udtryk ved differentiering af formidlingen og dialog med de besøgende. Således er denne differentieringsfaktor både formuleret på substansniveau og konkretiseret på udtryksniveau: ”den besøgende skal føle, at det er så vedkommende, at den besøgende ejer alle værkerne. Det er det jeg tror, adskiller os lidt fra de andre museer.”⁴⁵⁶

Brandløfte

Ifølge den inklusive brandproces skal brandløftet være en kondensering af alle museets egenskaber, herunder målsætning og differentieringsfaktorer. ARKENs brandløfte fokuserer på særligt én af værdierne – nytænkningen - og på den del af differentieringsfaktorerne, der bygger videre på denne værdi. Således lyder ARKENs

⁴⁵² Christian Gether, bilag 13, p. 20.

⁴⁵³ Christian Gether, bilag 14, p. 19.

⁴⁵⁴ Christian Gether, bilag 13, p. 7.

⁴⁵⁵ Lars Kirdan, bilag 13, p. 4.

⁴⁵⁶ Christian Gether, bilag 14, p. 5.

slogan: ”En ny tanke”⁴⁵⁷. Denne sætning kan ses som det brandløfte, man fra ledelsens side giver ARKENs brugere. Man får en ny tanke med sig fra besøget, og det gør man, fordi museet arbejder med ”at sætte et nyt perspektiv på de besøgendes virkelighed.”⁴⁵⁸

Afstandsanalysens resultater

I afstandsanalysen har det været centralt at undersøge, hvorvidt der er overensstemmelse mellem ledelsens målpositionering og det image, brugerne knytter til ARKEN. Desuden har vi fokuseret på, hvorvidt de værdier og den vision, ledelsen har, levendegøres, særligt om brandløftet til interessenterne indfries. Her fremdrager vi kun de områder, der ikke er overensstemmende, eller som indeholder mulige problematikker. De områder, hvor der er overensstemmelse, og hvor museet er velfungerende, vil blive fremdraget i konklusionen.

Brandløftet og ARKENs image hos brugerne

Det er meget svært at afgøre, hvorvidt ARKEN indfrier sit brandløfte til brugerne eller ej. Først og fremmest kan man påpege, at løftet har en meget almen karakter.⁴⁵⁹ Det betyder, at man kan være forholdsvis sikker på, at de besøgende kan svare ja til at have fået en ny tanke med hjem. Men omvendt kan man spørge: Hvornår og hvor får man *ikke* en ny tanke? Nytænkningen er central i vision og mission og er også en af værdierne. Men den bliver ikke konkretiseret i differentieringsfaktorerne. Ledelsen omsætter den ikke til udtryk, og den fremstår heller ikke som en tydelig tendens i brugerundersøgelsen. Måske er det ARKENs største akilleshæl. Måske er ledelsens manglende konkretisering og omsætning af substansniveauet et tegn på eller årsag til, at nytænkningen forbliver på et ideologisk plan. Hvad er det nye? Hvori består nytænkningen? Hverken målpositioneringen eller standpunktsanalysen giver svar.

Det vi kan sige er, at det nytænkende, anderledes, ikke-traditionelle ikke er en markant del af det image, vores brugerundersøgelser tegner af ARKEN. En enkelt bemærker, at der er

⁴⁵⁷ Dette er en forkortelse af det tidligere slogan: ”Få en ny tanke med hjem”. (Christian Gether, bilag 14, p. 2.)

⁴⁵⁸ Christian Gether, bilag 14, p. 2.

⁴⁵⁹ Denne pointe forholder sig til den problematik, vi berørte i kapitel 4. Her understreges nødvendigheden af, at værdierne er så konkrete og specifikke som muligt. For værdier, der ikke kan modsiges, eller som alle kan være enige i, vil ikke kunne fungere som differentierende grundlag.

et andet kunstsyn, og at der ikke er så mange pelse på ARKEN som på andre kunstmuseer. Ellers fremdrager enkelte samlingen som det sted, hvor ARKEN er anderledes eller ny. Men at man har en samling af nyere kunst, betyder måske ikke nødvendigvis, at man er nytænkende? De fleste kalder formidlingen oplysende eller informativ, hvilket ikke nødvendigvis er specielt nytænkende. Der er kun 12%, der sætter kryds ved, at de føler sig udfordrede under deres besøg. Omvendt svarer den største del af brugerne, at udstillingerne er spændende, *tankevækkende* og berigende, så her kan man måske mene, at brandløftet er indfriet. ARKENs selvbillede som det nye museum, der gør tingene på en ny, anderledes måde, synes altså ikke at gå tydeligt igennem i det image, brugerne tilskriver museet. På dette punkt er der en afstand mellem målpositioneringen og standpunktsanalysen.

Den værdi, der ligger tættest på nytænkningen i målpositioneringen, er dynamik. Den vælges til gengæld relativt ofte i spørgeskemaerne. Men det, brugerne oplever som dynamisk, er bygningen og rummene. Der er ingen i interviewene, der fremhæver formidlingen eller udstillingerne som anderledes, nytænkende eller dynamiske, og hvad den eksterne kommunikation angår, er der ligefrem et flertal, der opfatter den som traditionel, hvis ikke fraværende.

Værdierne i praksis

Man kan have en fornemmelse af, at de fem værdier, ledelsen definerer, knytter sig til forskellige områder af museet. Relevans, kvalitet og indsigt udspringer af kunstsynet og synes også primært at knytte sig til de kunstfaglige områder. De optræder løbende i brugerundersøgelserne, om end det er påfaldende, at den vægt, museets ledelse lægger på særligt relevans, ikke helt afspejles hos brugerne. Dette kan der være flere årsager til. Særligt kunne man overveje, om netop disse tre værdier er for almene til at skabe en egentlig profil og dermed afleje sig i brugernes bevidsthed som del af museets image - de færreste museer vil vel være irrelevante, have dårlig kvalitet eller ikke give indsigt. Derimod er de sidste to værdier, dynamik og nytænkning, mindre almene. Dermed kunne de bedre skabe differentiering og fremkalde et tydeligt image hos brugerne. Men ud fra vores standpunktsanalyse synes dynamik og nytænkning at være mest knyttet til de

organisatoriske områder frem for de kunstfaglige.⁴⁶⁰ Standpunktsanalysen giver adskillige eksempler på, at man er dynamiske og nytænkende i sin måde at tænke og være organisation på. Derfor placerer vi også museets organisationssyn i det åbne museum. Men det er for os at se lidt mere tvivlsomt, om kunstsynet og dermed den kunstfaglige del af museet er lige så dynamisk og nytænkende.⁴⁶¹

Arkens dobbelthed

Brandprocessen har understreget den dobbelthed, at ARKEN på én gang har traditionelle, lukkede og nye, åbne museumstræk. Dobeltheden synes at være indlejret i værdisætningen og målpositioneringen. Den går også igen i standpunktsanalysen, hvor man på den ene side ser et museum med et meget åbent organisationssyn. På den anden side viser brugerundersøgelserne i standpunktsanalysen et museum med en mere traditionel, kunstfaglig tilgang. Således frembringer afstandsanalysen ikke en egentlig uoverensstemmelse mellem standpunktsanalysen og målpositioneringen. Den understøtter derimod vores førstehåndsoplevelse af ARKEN som et museum med en grundlæggende dobbelthed. Hvorvidt denne dobbelthed er problematisk for ARKEN, afhænger helt af museets ønsker for fremtiden.

Konklusion på analysen af ARKEN

Den åbne organisation

ARKEN fremstår som en velfungerende organisation. Den er overvejende i stand til at imødekomme de krav, der stilles fra det omgivende samfund om netop åbenhed og dynamik. Man er nået langt med at definere og implementere værdier, vision og mission. Man har forstået nødvendigheden af at indtænke museet i andre sammenhænge end den snævert kunstfaglige, og man er især gode til at kommunikere med og imødekomme de forskellige interessentgrupper. Som sådan har ARKEN ikke den tendens til at handle ubevidst og mangle selvrefleksion, som vi tidligere har problematiseret ved den

⁴⁶⁰ Eller også er de specifikt knyttet til bygningen. (Brugerundersøgelsen).

⁴⁶¹ Et eksempel, på at man måske ikke er helt så dynamiske, nytænkende eller åbne på det kunstfaglige område, henter vi i den måde, ledelsen er afvisende de steder i interviewene, hvor vi spørger til alternativer til deres nuværende praksis og holdninger. F.eks.:” hvis man kunne komme derhen, hvor man ville besøge et museum – det sker aldrig – men man kunne have en drøm om, at man tog på museum, fordi man vidste, at der var altid noget interessant at se(...).”(Christian Gether, bilag 14, p. 13.)

traditionelle museumsinstitution. Man kan heller ikke klandre museet for at være lukket eller afvisende over for de krav, der stilles til det.

Et internationalt museum

Den lokale tilknytning er ikke ret fremtrædende i brugernes bevidsthed. Det er den internationale status derimod. ARKENs målsætning om at være et internationalt kunstmuseum går meget tydeligt igen hos brugerne. Det internationale aspekt fylder meget i brugernes besvarelser, og det er enten museets samling af nyere kunst eller dets særudstillinger med kunstnere af internationalt format, der motiverer dette. I forhold til det internationale aspekt er der to områder, museet kan vælge at arbejde med. Enten kan man understrege sit internationale format ved fortsat at insistere på at indsamle og udstille den bedste nyeste kunst. På den måde holder man fast i museets rolle som samtidskunstmuseum via samlingen. Eller også kan man vælge at styrke den internationale status ved i stadig højere grad at udstille internationalt anerkendte kunstnere, men hermed kunne museets profil som samtidskunstmuseum blive svækket.

Den eksterne kommunikation

Et område, der kunne være med til at give ARKEN et mere markant image hos brugerne, er museets eksterne kommunikation. Den fremstår ikke som en styrke for museet i brugerundersøgelsen, hvis ønsket er at blive forstået som det nye, alternative museum. Her kunne man overveje, om museet skulle gribe annonceringen helt anderledes nytænkende an. Desuden kunne det være værd at gentænke museets brandløfte – ”en ny tanke”. Spørgsmålet er, om det i virkeligheden siger for lidt *specifikt* om ARKEN til, at især brugerne inddrager det i deres billede af museet. Samtidig bliver sloganet måske for alment og uimodsigeligt til egentlig at kunne kommunikere den nytænkning og unikke position, der skal ligge bag sloganet, selv om det faktisk siger ny-tænkning – ny tanke.

Styrker og svagheder ved ARKENs dobbelthed

Umiddelbart kan man se det som en styrke, at museet ikke kun indeholder den dynamiske, åbne side, men også har et kunstsyn og en vision, der er mere håndfast og statisk, og som derfor kan samle organisationen og fungere som den rettesnor, der forhindrer kunstmuseet i at forsvinde i markedsstrategier og managementtiltag. For det

kan måske være en fare at blive *for* dynamiske og *for* åbne, fordi man så risikerer at lade sig påvirke for langt ind i organisationen. Ledelsen på ARKEN gør ret i at se det som deres og museets ansvar at stå for innovationen og udviklingen af museet.⁴⁶² Der skal være en plan og en øvre vision bag de tiltag, museet skal gennemgå, og der skal frem for alt være en evne og vilje til hele tiden at følge op på de projekter og forsøg, man sætter i værk. Ellers er der fare for, at man udvikler sig i blinde.

Der er ingen tvivl om, at ARKENs kunstsyn er en styrke i en ideologisk argumentation for museets eksistensberettigelse, måske særligt over for de politiske interessenter. Der er heller ingen tvivl om, at museets ledelse forstår at gøre brug af dette argument. Men man kan omvendt overveje om det samme kunstsyn og særligt den traditionelle dannelsesideologi, det indbefatter, kan komme til at forhindre eksempelvis museets udstillings- og formidlingsform i at udvikle sig. Samtidig kan man mene, at lige så dynamisk og åben, man fra ledelsens side mener at være over for nogle nye tiltag, lige så skråsikker er man i at afvise andre. Hvis ledelsen har ret i, at den erfaring og de holdninger man har, er de rigtige til at træffe disse beslutninger ud fra, så er dette bare en styrke. Men hvis man bliver for skråsikker, kunne man vel risikere, at museet overser eller fravælger alternativer og derved ikke optræder som landets nye, dynamiske museum. Hvis ARKENs ledelse vælger at forfølge museets hidtidige image som det *nye* museum, mener vi, det vil være fordelagtigt at ændre den nuværende praksis. Særligt må det overvejes, hvorvidt man er *for* konservative med hensyn til, hvad der kan lade sig gøre, og særligt hvad brugerne vil kunne forstå og værdsætte. Det kan godt være, man har erfaring for, at museets besøgende bare går forbi Olafur Eliassons værk. Men det bør vel ikke afholde museet fra at vise en særudstilling med ham – måske snarere tværtimod. En del af at være nytænkende og dynamiske er vel at tage chancer, gå imod strømmen og imod erfaringen?

En ny profil?

Det kan også være, ARKEN skal forsøge at ændre sin hidtidige profil. Ledelsen er selv inde på, hvor meget museet forandrer sig, og det er ikke nødvendigvis problematisk, at man i højere grad kaster sig over det klassiske materiale. Men vælger man denne vej,

⁴⁶² Christian Gether og Lars Kirdan, bilag 14, p. 16.

kunne det blive nødvendigt med en gennemgribende refleksion over museet som helhed. Særligt er det nødvendig at overveje, hvorvidt de nuværende fem værdier, samt de definerede differentieringsfaktorer, fortsat vil kunne være gældende for museet. Hermed bliver museets brandløfte ”en ny tanke” igen værd at tage op til overvejelse. Vælger man at ændre værdier eller differentieringsfaktorer, mener vi, det bliver nødvendigt, at ledelsen arbejder med at få konkretiseret, hvordan disse skal komme til udtryk i praksis. Dette ville måske være en fordel for museet i det hele taget. Hvis ARKEN vælger i sit emneområde at nærme sig det mere traditionelle kunstmuseum, er det et spørgsmål, om ikke nogle af de nuværende værdier vil blive endnu mere problematiske, fordi de simpelthen er *for* universelle og uimodsigelige. Hvis man holder fast i *relevans, kvalitet og indsigt* og samtidig i højere grad vægter det klassiske materiale, bliver det sværere at se ARKEN som et unikt, anderledes kunstmuseum i kategorien af kunstmuseer. Det vil kræve, at man får en *langt* mere gennemgribende og iøjnefaldende nytænkning af eksempelvis udstillings- og formidlingsarbejdet.

En unik position?

Om ARKEN fortsat skal være det nye, provokerende museum, eller om det skal føjes ind i en mere traditionel kategori af kunstmuseer, er svært at afgøre. Begge muligheder er til stede, og ARKEN står i en position, der giver mulighed for selv at påvirke, hvor museet skal bevæge sig hen. Vores endelige pointe er dog, at det kan få afgørende betydning for museets fremtidige position, at man træffer et valg om en mere entydig profil end den, vi ser afspejlet i brugernes bevidsthed lige nu. ARKEN har helt automatisk nogle faktorer, der stiller det i en unik position: bygningen, samlingen og museets historie. Men vi mener, at museets unikke profil er truet i øjeblikket. Der kan være en fare for, at man er i færd med at udvande sit brand og dermed svække sin positionering, fordi man *både* vil være det nytænkende, alternative museum og samtidig vil udstille det mere klassiske materiale med stor publikumsappel. Vi tror, man på ARKEN skal være opmærksom på, hvorvidt det er fordelagtigt at udvide emneområdet, bare fordi man kan.

ARKENs kernefortælling

Afslutningsvis vil vi fremdrage et ganske særligt karakteristikum ved ARKEN, som vi indtil nu har oplevet som en meget positiv faktor. ARKEN er i besiddelse af en helt speciel

historie, der er en meget afgørende del af stedets ånd og af ARKENs brand: Historien om museets opstart. Den problematiske start og særligt Anna Kastberg-sagen påvirkede museet i en sådan grad, at man kunne forvente, at det aldrig ville have rejst sig igen. Men i stedet har museet vendt sagen til sin fordel. Den fightervilje, vi oplever hos næsten alle museets ansatte – fra ledelse til vagter, tilskriver vi langt hen ad vejen denne historie. ARKEN er i besiddelse af det, man med storytelling kan kalde en ualmindelig stærk kernefortælling. Der er skurke (Kasberg) og helte (Gether/Kirdan og medarbejderstaben). Der er point of no return (det tidspunkt, hvor man måtte have kredit for at kunne betale blyanter)⁴⁶³, og der er moralen om altid at kæmpe videre på trods. Man har forstået at bruge denne fortælling til sin fordel og anvender den fuldstændigt efter de forskrifter, der er for en kernefortælling. Endvidere optræder ledelsen som gennemførte historiefortællere. Særligt Christian Gether indtager rollen som stammens overhoved, der minder alle om de værdier og visioner, man er fælles om. Ledelsen benytter enhver lejlighed til at bringe kernefortællingen i spil: For at motivere medarbejderne, for at skabe en øget interesse hos pressen, for at vise museets kampevne over for eventuelle sponsorer og over for offentligheden i det hele taget. Selv i brugerinterviewene optræder historien flere gange, uprovokeret. Der er ingen tvivl om, at det at skulle kæmpe imod og være i modvind er blevet en central del af ARKENs selvforståelse. Derfor er denne virkelige historie, museets kernefortælling, måske museets største styrke og potentiale. Men hvis den skal vedblive at være en styrke, vil det være nødvendigt altid at kunne finde noget nyt at kæmpe for.

Museumsbrandprocessens potentiale på ARKEN

På ARKEN har det vist sig, hvor stor en brandproces kan blive, og hvor mange ressourcer den kan kræve. Vi måtte nøjes med at afdække en lille del af museets øjeblikkelige standpunkt, fordi ARKEN er en stor organisation med mange funktioner. Hvis man skulle tegne et fuldstændigt billede af museet, ville det kræve langt flere ressourcer. Det ville kræve, at man opholdt sig på museet over en længere periode og desuden fik et langt større indblik, end vi har haft. Det er ikke muligt at afdække områder som kultur på den relativt korte tid og ud fra den begrænsede indsigt, vi har haft.

⁴⁶³ Lars Kirdan, bilag 14, p. 22.

Alligevel mener vi, at vores simulerede brandproces giver et udmærket indblik i, hvor man kunne fortsætte.

Museumsbrandprocessen er netop karakteriseret ved at være kontinuerlig, og man kan betragte vores proces som en første gennemkørsel. Den har defineret konkrete indsatsområder, f.eks. den eksterne kommunikation, der ikke synes at afspejle den nuværende profil. Den har også udpeget særlige nøgleindikatorer, som kan vise, om ARKEN fungerer som brand i fremtiden: Vælger man at fastholde den nuværende profil som nytænkende, vil det være en fremtidig indikator for, om brandløftet indfries, om brugerne oplever, at udstillings- og formidlingspraksis er nytænkende og alternativ. Men brandprocessen har også vist, hvor det ville være oplagt at gå videre i en ny standpunktsanalyse, som dernæst kunne danne grundlag for endnu en målpositionering og afstandsanalyse. Eksempelvis ville det være oplagt at foretage en grundlæggende undersøgelse, internt som eksternt, af udstillingspraksis og formidling med henblik på at efterprøve, hvorvidt man på disse områder lever op til det nuværende brandløfte om nytænkning. Vi har kun kunnet konkludere ud fra de resultater, vi har fået via vores brugerundersøgelser.

Brandprocessen på ARKEN har tydeliggjort, hvor afgørende udefrakommende og uvildige analytikere er for processen. For i en organisation med en stærk ledelse og en deraf følgende stærk kultur er det svært at se neutralt på egen praksis og handlemåde, ikke blot for ledelsen selv, men også for medarbejderne. Derfor er det nødvendigt, at udenforstående foretager standpunktsanalysen. Men også i målpositioneringen og særligt i inddragelsen af værdimodellen er det fordelagtigt at gøre brug af udenforstående. Måske ikke så meget som analytikere, men mere som dem, der stiller spørgsmål og gør det nødvendigt for ledelsen at reflektere over egne holdninger og mål. Her initierer brandprocessen en selvrefleksion, som ellers kan være svær at vende tilbage til på et museum, der er gået videre med implementering af ideologierne og visionen. Brandprocessen har gjort det muligt at skille museets udtalte og cementerede vision, mission statement og værdier ad og analysere de enkelte dele for sig og over for hinanden.

I den forbindelse har værdimodellen vist sig meget brugbar som et værktøj, der kan tvinge ledelsen tilbage til refleksionsniveauet, for med anvendelsen af værdimodellen

bliver det tydeligt, at de fem værdier, der lægges til grund for hele ARKENs praksis, knytter sig til forskellige fokusområder. Nogle hører primært til det kunstfaglige område, og andre til det organisatoriske. Dermed har anvendelsen af værdimodellen gjort det muligt at definere en eventuel årsag til den manglende overensstemmelse mellem på den ene side ledelsens målsætning og selvbillede, og på den anden side det image, brugerne knytter til ARKEN. Den manglende overensstemmelse opstår, fordi netop de værdier, der hos ledelsen ses som del af museets profil - nytænkningen og dynamikken - ikke udspringer af kunstsynet, men knytter sig til organisationssynet. Det image, brugerne knytter til museet, må formodes at udspringe af den kunstfaglige praksis og dermed afspejle de værdier, der knytter sig til kunstsynet. Med inddragelsen af værdimodellen kan vi således påpege et behov for at skabe sammenhæng mellem de forskellige værdiniveauer på ARKEN.

Afslutningsvis kan vi konkludere, at en brandproces vil være et brugbart værktøj i den re- eller nydefinering af ARKENs profil, som efter vores mening bør være det næste skridt.

Konklusion

Dette konkluderende kapitel sammenligner først pointer fra museumsbrandprocessens udfald på Vejen Kunstmuseum og ARKEN i en opsummering. Dernæst redegøres der for, hvad brandprocessens forskellige bestanddele har bidraget med på de to museer, og ud fra dette gives en endelig vurdering af museumsbrandingens overordnede potentiale, samt en perspektivering.

Museumsbrandprocessen på Vejen Kunstmuseum og ARKEN

Udfaldet af brandprocessen på Vejen Kunstmuseum og ARKEN er meget forskelligt. De to processer afspejler to vidt forskellige kunstmuseer, der dels har forskellige grundlag og betingelser, dels forholder sig forskelligt til det at drive og være kunstmuseum. Ingen af de to museer kan placeres entydigt i forhold til værdimodellens lukkede og åbne museumstype, hvilket understreger hvor nuanceret og sammensat en størrelse et kunstmuseum er, og dermed hvor nuanceret man må være i sin tilgang til et hvilket som helst kunstmuseum – eksempelvis i en brandproces.

På Vejen Kunstmuseum tegner brandprocessen et billede af et kunstmuseum, der fokuserer på og værner om sit kunstfaglige og kulturhistoriske eksistensgrundlag, hvorimod organisatoriske overvejelser ikke er særligt fremtrædende. Her står Vejen Kunstmuseum i direkte modsætning til ARKEN, som gennem brandprocessen skildres som et kunstmuseum, der arbejder målrettet med organisatoriske og strategiske aspekter. Endvidere fremstår ARKEN umiddelbart mere åben overfor en diskussion og eventuel forandring af museets kunstfaglige eksistensgrundlag.⁴⁶⁴

Forskelligheden gælder også de to museers forhold til og arbejde med deres interessentgrupper. På Vejen Kunstmuseum arbejder man ikke målrettet med at påvirke de bevilgende interessenters indstilling over for museet. Man prioriterer at bruge de forhåndenværende ressourcer på den kunstfaglige praksis og den pædagogiske indsats. På ARKEN er man offensiv overfor sine interessenter, og der synes at være en særlig opmærksomhed rettet mod bevilgende interessenter. Man søger at efterkomme de

⁴⁶⁴ Overvejelserne om inddragelsen af et mere klassisk materiale ses som et udslag af dette.

bevilgende interessenters forventninger i videst mulig omfang.⁴⁶⁵ ARKEN synes således at kunne manøvrere under de nuværende kulturpolitiske betingelser og forsøger dermed at efterleve de krav samfundet stiller. Forskellen mellem Vejen Kunstmuseums og ARKENs fokus på argumentation for museernes eksistensberettigelse skal måske ses i lyset af de to museers historie. Vejen Kunstmuseum er skabt omkring en lokal kunstner, hvis nationale anerkendelse er noget, man er stolte af i Vejen, hvor der også er en lang tradition for opbakning til museet. Museet er endvidere kommunalt ejet. Disse omstændigheder betyder, at museets eksistens ikke udelukkende er et internt anliggende, og at det derfor hidtil ikke har været nødvendigt for museets leder at argumentere for museets eksistensberettigelse eksternt. På ARKEN har man derimod skullet argumentere for museets berettigelse, allerede inden museet blev etableret.

Brandprocessen har vist, at de to museer qua deres grundlag og historie ikke bare har grundlæggende forskellige tilgange til deres museale praksis, men de synes også at stå forskelligt rustet overfor de udfordringer, der ligger i den nuværende samfundsmæssige og politiske situation. Hermed tænker vi særligt på krav om gennemsigtighed, om argumentation for og kommunikation af museernes eksistensberettigelse og om evne og vilje til at indgå forskellige typer af samarbejde.

Brandprocessen har vist sig i stand til at indkredse museernes særegne profil og de faktorer der ligger bag den, og har desuden kunnet påpege de mulige problemstillinger, de to museer står overfor, i en tid, hvor udviklingen i samfundet og i museumsverdenen stiller nye krav.

Museumsbrandprocessens potentiale vurderet på baggrund af brandprocesserne på Vejen Kunstmuseum og ARKEN

En succesfuld brandproces afhænger af, at ledelsen tager del i og følger processen fra start til slut. Det at ledelsen på de to museer ikke har været fuldstændigt inddraget, er en begrænsning for de respektive processer, og for at bøde på dette har vi prioriteret at orientere begge museers ledelse om udfaldet af brandprocessen og dermed give dem

⁴⁶⁵ Grænsen for, hvor langt man vil gå for at imødekomme interessenterne på ARKEN, defineres ud fra visionen og værdierne.

mulighed for at respondere.⁴⁶⁶ Teresa Nielsen har som respons på brandprocessens udfald på Vejen Kunstmuseum nævnt, at vores resultater vil kunne danne grundlag for et møde med bestyrelsen og folk fra forvaltningen, fordi vi med afdækningen af bestyrelsens uklare rolle har sat fingeren på et knudepunkt, der ikke tidligere har været formuleret.⁴⁶⁷ Her er der altså tale om, at vores afprøvning af brandprocessens vil kunne danne udgangspunkt for, at man arbejder videre med museumsbrandprocessen to sidste faser: udarbejdelse af en overordnet handlingsplan og iværksættelse af konkrete initiativer. Vores vurdering af museumsbrandingens potentiale på de to kunstmuseer har den åbenlyse begrænsning, at vi har været nødsaget til at afslutte processen for at kunne konkludere på den. Hvis vi skulle give en fuldstændigt uangribelig vurdering af brandprocessen potentiale, skulle processen have haft adskillige gennemløb, og det ville have været nødvendigt med direkte ændringer og implementeringer på de to museer. Begge dele ville have krævet, at projektet havde strakt sig over en længere periode, end der har været mulighed for.

Under dette forløb er det blevet klart, at der er en form for overlap ved sammenkoblingen af den inklusive brandproces og værdimodellen, fordi den inklusive brandproces allerede indeholder en værdiafklaring i kraft af kulturdimensionen. Hvorvidt dette er problematisk eller bare understreger, at museumsbrandprocessen hænger sammen som et kredsløb, hvor de enkelte dele kun teoretisk kan skilles ad, er svært at afgøre på baggrund af det empiriske grundlag. Vi forestiller os imidlertid, at en justering af kulturafdækningen kunne være en mulighed for at optimere processen. Men under alle omstændigheder har afprøvningen af processen med al tydelighed demonstreret, at den holistiske tilgang passer til den faktiske virkelighed på kunstmuseerne, hvor det ikke er muligt at forholde sig til de forskellige funktioner i adskilte kasser.

Museumsbrandprocessens potentiale – de enkelte faser

I det følgende ser vi på, hvordan de forskellige dele af museumsbrandprocessen har fungeret i praksis på de to museer. Hermed vil vi tydeliggøre, hvilke muligheder museumsbrandprocessen konkret har vist sig at indeholde som afsæt for en endelig vurdering af museumsbrandingens overordnede potentiale.

⁴⁶⁶ ARKENs ledelse har ikke haft nogen kommentarer til processens resultater.

⁴⁶⁷ Teresa Nielsen, bilag 20.

Standpunktsanalysen – de seks dimensioner

Museumsbrandprocessen på henholdsvis Vejen Kunstmuseum og ARKEN tog udgangspunkt i et bestemt fokus. Dette fokus kunne i en anden form for refleksions- eller problemløsningsproces have betydet, at vi ikke var blevet opmærksomme på andre problemstillinger, fordi vi alene forfulgte dette. Men museumsbrandprocessen gav alligevel en detaljeret afdækning af de to museers nuværende situation. Dette tilskrives dels struktureringen af organisationen i de seks dimensioner, herunder at opdelingen er baseret på funktionsområder og ikke på faglige skel, dels at standpunktsanalysen omfatter faktuelle såvel som ikke-faktuelle aspekter som eksempelvis redegørelsen for museernes fysiske rammer og afdækningen af kulturen. Fordi processen gennemgik de seks dimensioner, belyste den områder på de to museer, der ikke syntes at have direkte tilknytning til vores primære fokusområder, men som viste sig at være væsentlige. På dette grundlag vurderer vi, at en organisatorisk selvransagelse af denne type vil være frugtbar for de fleste kunstmuseer. Men det må erkendes, at der kan være tale om en omfattende og ressourcetung proces. Omvendt betyder gennemgangen af de seks dimensioner, at man tvinges til at se alle aspekter i forhold til en given problemstilling og ikke bare kan fokusere på de områder, der har umiddelbar tilknytning til problemet. Dette viste sig at give en langt mere nuanceret afdækning af bagvedliggende faktorer og muligheder i relation til de fokusområder, vi havde valgt ud. Opdagelser, som vi muligvis ikke ville være nået frem til med en almindelig problemanalyse.

På Vejen Kunstmuseum fokuserede vi som udgangspunkt på museets samtidige satsning på det lokale publikum og det fagligt interesserede nationale publikum. Vores forhåndsantagelse om, at dette kunne være problematisk, viste sig hurtigt ikke at holde stik. Gennemgangen af de seks dimensioner medførte imidlertid, at der dukkede andre problematiske knudepunkter op, f.eks. museets normering, bestyrelsens uafklarede rolle i forhold til museet og kommunikationen mellem museet og kommunen.

På ARKEN var de seks dimensioner med til at understøtte vores valgte fokus: Museets profil. Her var forhåndsantagelsen, at der var en problematisk dobbelthed i museets profil, foranlediget af museets inddragelse af et mere klassisk materiale end dets oprindelige ansvarsområde. Standpunktsanalysen var med til at understrege denne dobbelthed og udpege de faktorer, der skaber de to sider af museets profil – på den ene

side det nye samtidskunstmuseum, og på den anden side inddragelsen af den mere traditionelle, klassiske kunst.

Standpunktsanalysen – interessentinddelingen

Inddelingen af museets interesser gjorde det muligt at overskue og analysere den store gruppe af interne og eksterne interesser på hvert af de to museer. Ikke alene blev analysen af selve interessentgrupperne hermed nemmere at gå til, det blev også lettere at analysere interessenternes forhold til og indvirkning på de seks dimensioner. I kommunikationsdimensionen muliggjorde interessentinddelingen, at man kunne fokusere ikke bare på de forskellige niveauer i kommunikationen, men også på de forskellige modtagere. Interessentinddelingen gjorde det også lettere at vurdere, hvilken indflydelse de forskellige interesser har på museet, og hvordan museet prioriterer arbejdet med dem. Interessentinddelingen på Vejen Kunstmuseum viste bl.a., at der er et stort potentiale i museets frivillige og i samarbejdet med andre lokale instanser. Den viste endvidere, at der ikke er mange interessentgrupper, der har reel indflydelse på museet. På ARKEN viste interessentinddelingen, at museet allerede i vid udstrækning er bevidst om de forskellige interessentgrupper og om deres betydning for museet. Den belyste også, hvordan der arbejdes bevidst med at imødekomme interessenternes ønsker, og at næsten alle interessentgrupperne har indflydelse på museet.

Målpositioneringen – værdimodellen

Målpositioneringen har i begge processer været en meget kompleks fase. På begge museer har værdimodellen muliggjort en direkte refleksion over de værdier, der er i centrum for det enkelte kunstmuseum. Dette er nok en særlig fordel for museer, hvor disse forhold ikke er direkte formulerede, eller hvor man er langt fra managementtankegang og derfor kunne blive bremset frem for hjulpet af at skulle forholde sig til managementrelaterede begreber. Her oplevede vi, at formuleringen af fagspecifikke spørgsmål som: Hvad er det, kunsten kan? var meget brugbare. Men det viste sig også, at en mere managementvant ledelse kan drage fordel af at trække formuleringen af værdisætningen helt tilbage til museets kerne – til kunstsynet. På begge museer har værdimodellen også været anvendt til at holde de forskellige fokusområder op overfor hinanden og sikre, at der er

overensstemmelse mellem dem. Endvidere har begge processer vist, hvorledes målpositioneringens inddragelse af differentieringsfaktorerne kan være med til at tydeliggøre museets selvforståelse og tvinge ledelsen til at se, ikke bare på egne mål og visioner, men også på forholdet mellem disse og det marked, museet er en del af. På Vejen Kunstmuseum var målpositioneringen som udgangspunkt svær at gennemføre, men her gav værdimodellen den forventede håndsrækning. Den gjorde det nemlig muligt at få museets leder til at sætte ord på de værdier og mål, hun arbejder ud fra, ved at ”tvinge” hende væk fra det handlende plan, og undgå at brandmodellens managementtermer skabte modstand hos hende. Værdimodellen kunne altså tilvejebringe de implicitte ideologiske bevæggrunde for museets praksis.

På ARKEN var målpositioneringen umiddelbart mindre problematisk, fordi museet allerede opererer ud fra en gennemarbejdet visions- og værdisætning. Inddragelsen af værdimodellen betød her, at vi dels kunne gå den eksisterende målsætning efter i sømmene, dels kunne definere og sammenholde de forskellige værdiniveauer, museet indeholder. Hermed kunne vi skille de værdier, der udspringer af kunstsynet, fra de værdier, der knytter sig til organisationen, og undersøge, om de harmonerede.

Afstandsanalysen – klar og implementeret profil

På begge museer har museumsbrandprocessen haft en særlig styrke i afstandsanalysens sammenstilling af standpunktet og målpositioneringen. Det er her, de væsentligste pointer er fremkommet, enten ved at vi har kunnet påvise en overensstemmelse og dermed måske et uudnyttet potentiale, eller ved at vi har kunnet afdække uoverensstemmelser mellem standpunktet og målpositioneringen.

På Vejen Kunstmuseum viste afstandsanalysen en fin overensstemmelse mellem brugernes opfattelse af museet og de ønsker, museets leder har for museet. Museets profil er således meget klar for dem, der bruger museet. Omvendt viste afstandsanalysen, at fordi den ønskede profil ikke er formuleret og kommunikeret andre steder end i museets praksis, opfattes den ikke klart af kommunen og i dele af museets bestyrelse. Således viste afstandsanalysen ikke uoverensstemmelse imellem museets praksis og målsætning. Den understregede derimod fraværet af en udtalt og kommunikeret mål- og værdisætning og

de problemer, dette kan komme til at medføre, såsom manglende forståelse for museets virke og manglende opmærksomhed på mulighederne i et samarbejde med museet. På ARKEN afslørede afstandsanalysen en uoverensstemmelse, der i første omgang var usynlig. Umiddelbart var der overensstemmelse mellem det eksterne image hos brugerne og museumsledelsens værdisætning og organisatoriske selvbillede, for både brugerne og ledelsen fremhævede det dynamiske som karakteristisk for ARKEN. Men afstandsanalysen viste, at dynamikken udsprang af vidt forskellige faktorer, dels organisationen (ledelsen) og dels museets arkitektoniske ramme (brugerne). Hermed afslørede afstandsanalysen en uoverensstemmelse i *årsagen* til brugernes oplevelse og ledelsens ønskede profil. Afstandsanalysen synliggjorde dermed, hvor afgørende det er, at det image, man tilstræber på et kunstmuseum, afspejler de værdier, der udspringer af museets kernefunktion - af kunstsynet.

Museumsbrandingens potentiale for de danske kunstmuseer

Museumsbrandingens overordnede potentiale for de danske kunstmuseer består i at forene ledelse og kommunikation til et *sammenhængende* hele. Når man anvender museumsbranding bliver kommunikationen en inkorporeret del af hele processen og ikke bare et appendiks. Museumsbrandingen sætter fokus på det kommunikative aspekt, dels via en bred kommunikationsforståelse, dels via en erkendelse af nødvendigheden af differentieret kommunikation til de forskellige interessentgrupper.

Med museumsbrandingen får det enkelte kunstmuseum mulighed for at definere og kommunikere en særlig profil, der vil kunne adskille det ikke bare fra den øvrige kategori af kunstmuseer, men fra markedet af kultur- og fritidstilbud i det hele taget. For hvis den samfundsbeskrivelse, vi har givet med specialet, er korrekt, hvis kommunikation og tydeliggjorte værdier vedbliver at være afgørende faktorer i samfundet, så er det ikke længere nok at være gode til at *selge* varen. Så må man i alt, hvad man gør, kunne følge ord op med handling, og her mener vi, museumsbrandingen tilbyder nogle brugbare værktøjer for kunstmuseerne.

Museumsbrandingen kan skabe genkendelighed og differentiering, og fordi museumsbrandprocessen er en åben cirkulær udveksling mellem interne og eksterne

parter, vil den netop arbejde med det faktum, at et museumsbrand ikke kan skabes af eksterne reklamefolk, men opstår i mødet mellem kunstmuseet og dets interessenter. Museumsbrandingen kan iværksætte en afdækning af og refleksion over praksis, målsætning og værdier på det enkelte kunstmuseum, hvilket vi ser som grundlaget for skabelsen af en stærkere profil, der kan kommunikeres tydeligere, og som kan sikre museet en tydelig positionering. Dette sker via en meget detaljeret selvransagelse, bevidstgørelse og mulighed for stillingtagen til hele museets praksis og ideologiske grundlag.

Som ledelsesinstrument har museumsbrandprocessen potentiale, fordi den giver ledelsen det overblik og den indsigt i museets interne og eksterne situation, der er en betingelse for at kunne definere målsætninger, skabe organisationsudformninger og udarbejde handlingsplaner, der på den ene side svarer til museets situation og på den anden side imødekommer de krav, forventninger og muligheder, det står overfor. Dermed vil museumsbrandprocessen også kunne sikre en optimal udnyttelse af museets ressourcer. Måske kan man endda forvente, at museumsbrandprocessen vil kunne frigive ressourcer, fordi den sikrer, at man sætter ind de rigtige steder og ikke spilder tid, energi og penge på områder, der er overflødige, eller som direkte modarbejder den efterstræbte profil.

Museumsbrandingen er en mulig metode til at sikre, at det enkelte kunstmuseum kan leve(re) sit brandløfte og samtidig udnytte de forhåndenværende ressourcer optimalt. Hermed bliver museumsbrandingen altså ikke bare en overfladisk reklamestrategi, men en organisatorisk proces, der kan gøre museerne bedre til det, de gør, ved at gøre dem *bevidste* om, hvad de gør. På den måde kan det enkelte kunstmuseum også kommunikere sin profil og relevans, og det kan argumentere for sin eksistens via praksis og ikke bare med flotte hensigtserklæringer.

Perspektivering

Museumsbrandprocessen og måske særligt værdimodellens fokusområder udspringer af en bestemt tids- og samfundssituation. Hermed bliver det relevant at forholde sig til museumsbrandingens tidsmæssige perspektiv.

For det enkelte kunstmuseum vil museumsbrandingen kunne blive en varig tilstand, fordi den skal ses som en grundlæggende organisatorisk forandringsproces, som vil blive grundlaget for museets videre virke, når processen er sat i værk, og det første cirkelslag er foretaget. Museumsbrandingen vil i nogen grad blive ubevidst over tid, fordi det at gennemgå processen bliver det naturlige grundlag for den måde, man er kunstmuseum på.

På et overordnet plan mener vi, at museumsbrandingen besidder en tidsmæssig holdbarhed, dels fordi dens refleksions- og selvransagelsesfunktion er relevant til alle tider, i alle situationer og på alle museer, dels fordi processen inddrager og medtænker interessenternes holdninger, reaktioner og forventninger til museet. Museumsbrandingen vil kort sagt kunne arbejde med den forandringssituation, kunstmuseerne permanent befinder sig i.

Det er muligt, at museernes lovpligtige grundlag ændres med tiden. I så fald kan det blive nødvendigt at ændre fokusområderne i værdimodellen. Det er også oplagt, at den videre museologiske udvikling kan medføre en forandring af fokusområder, eksempelvis at det nuværende fokus på formidling vil træde i baggrunden til fordel for et andet. Her vil værdimodellen igen gøre museumsbrandingen fleksibel, så den kan imødekomme udviklingen, fordi det også i en ny situation vil være muligt at udskifte de nuværende fokusområder. Vi formoder derfor, at særligt værdimodellen er med til at give museumsbrandprocessen levedygtighed, og man kan endvidere formode, at brandprocessen også vil kunne tilpasses andre kulturinstitutioner og organisationer, der arbejder ud fra et værdibaseret grundlag.

Afslutningsvis vender vi tilbage til den oprindelige antagelse, at kunstmuseerne skal funderes på bevidste værdier for at kunne tilpasse sig det samfund, de er del af.

Vi vurderer, at museumsbrandingen er et redskab, der kan styrke kunstmuseerne, fordi den kan sikre, at det enkelte museum skaber en klar profil på baggrund af de værdier, der er knyttet til kunstsynet. Endvidere kan den sikre, at værdierne bliver implementeret i alle dele af museet, så profilen kan kommunikeres klart til museets forskellige interessenter. Museumsbranding kan således give det enkelte kunstmuseum den bevidsthed om dets egen og om det omgivende samfunds situation, der er nødvendig for at kunne agere aktivt

i forhold til den politiske, museologiske og samfundsmæssige udvikling - og måske ligefrem være med til at præge den.

Marts, 2005

Anna Karina Kjeldsen og Lone Schubert

English summary

The motivation for this thesis is a conviction that Danish art museums today are facing a challenge. The art museums must be able to adapt to a society which is in a state of change, and therefore the museums continuously have to define which role they wish to play in this society. We believe that this requires that each museum actively exposes and chooses its own values.

It is our aim to examine and evaluate the potential of branding for Danish art museums in their present-day situation. Several tendencies are important for the art museum of today, one of them being that society seems to have moved away from the information society in the direction of something which is sometimes referred to as the Dream Society. Here feelings, dreams and stories are essential parameters when the individual selects products and services, and such a selection process signals an attachment to abstract communities of feelings or values. Thus it becomes essential for organizations existing by and for their relations with consumers or users to appeal to feelings by way of story telling or by representing values. The art museum may come to play an essential role in this kind of society, precisely because - through art - it may convey stories and feelings, and because more often than not the museum was founded on values associated with the universal significance of art.

At the same time the users of museums have become critical and more demanding in their choosing from among spare-time and cultural offers. They visit art museums not only to look at paintings etc., but also to assess other offers such as the museum shop, the café and the concert hall. Art museums can no longer count on being backed up automatically by the same firm segment of the population. Therefore they must now be particularly attentive to all their users (including potential users as well), and they must try to meet all the expectations of such users.

Danish cultural policy makes demands on the art museums for visibility and transparency, expecting them increasingly to find their own money, particularly through cooperation with business. Here it is particularly important that the museums are conscious of their own basis so that they can meet these demands and expectations without compromising their own values.

Against the background of the tendencies sketched above we think that art museums must have clear profiles, they must build on clear basic values, and they should work consciously and persistently with all interest groups. These three statements - together with the development within the field of branding - form the argumentation for the overall hypothesis: that branding will be able to strengthen the Art Museum in the present situation.

Our starting point is in the field of corporate branding which deals with the branding of the whole organization, not simply with the product. Within corporate branding it is thought that the organization must be founded on central general values, which must be implemented and communicated in everything that is being done.

However, the part of the corporate branding field which we are working with, seems to be short on sufficient reflection on what values a given organization should take as the starting point for its work. We think that this is problematic for the application of branding to a value-based organization like the Art Museum, and this is why we sketch a model for a branding process directed specifically towards the Danish art museums.

The model takes as its starting point an existing model for the branding process, namely Inclusive Branding. This model is being supplemented with a value model, which we put up in order to be able to focus on and define what values each art museum is based on. The value model shows the basic values of the view of art of the museum, and compares these values with values associated with the various functions and definitions of the museum.

In order to achieve a certain weight and scope in the empirical material the branding process will be applied to and tested on two very different art museums, namely the Art Museum of Vejen and The ARKEN Art Museum.

The branding of art museums brings about an exposure of - and reflections on - the practice, the objective and the values of each art museum, and this consciousness-raising process may be seen as the foundation for the creation of a strong profile, which can be communicated clearly, and which may secure to the museum a unique position.

Against the background of the branding process at the two museums we estimate that the branding of museums may enable each individual art museum to define and communicate its particular profile, and thus the branding might contribute to making it

possible for a particular museum to distinguish itself from other art museums and from other cultural and leisure-time offers and activities. We suppose that the process of the branding of art museums may be adjusted by the introduction of other focus areas in the value model, so that for one thing it can follow the temporal development, and for another become potentially interesting to other cultural institutions and value-based organizations.

To sum up: We think that the branding of museums has a potential for Danish art museums, both because it offers the possibility of working persistently and consciously with partners and interested parties of the museum, and because it can assist the museums in creating a clear profile and in their positioning. Therefore we estimate that the application of museum branding will strengthen the art museums in their present situation.

Litteraturliste

Aconis, Anthony (2003). *Fireball – Et opgør med branding*. København: Kontrabande.

Balslev Jørgensen, Lisbet (1989). Mellem monument og værksted. I: *Arkitektur DK*, 33(4), 145-161 & 203–208.

Bekendtgørelse om henlæggelse af opgaver og beføjelser til kulturarvsstyrelsen – Bekendtgørelse nr. 954 af 27. november 2002. Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web: www.kum.dk/sw5279.asp

Bekendtgørelse af lov om museer m.v. (Museumsloven) (1989). Bekendtgørelse nr. 584 af 31. august 1989. (Historisk). Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web: http://147.29.40.90/_MAINRF_A801037692/1231

Bencard, Mogens (1993). Museerne og verdensordenen: Kunstkammerets opståen og grundide. I: *Nordisk Museologi*, 1993(1), 3-16.

Birkebæk, Frank (2004). ”Pas på muserne!” I: *Danske Museer*, 2004 (1).

Bomholt, Julius (1953). Kulturelt demokrati. I: *Mennesket i centrum: bidrag til en aktiv kulturpolitik*. (pp: 11-45). København: Forlaget Fremad.

Bourdieu, Pierre (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.

Bourdieu, Pierre and Darbel, Alain (1991). *The love of art: European art museum and their public*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, Pierre (1993). The historical genesis of pure aesthetic. I: *The field of cultural production: essays on art and literature*. (pp. 254-266). Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, Pierre (1997). *Af praktiske grunde: omkring teorien om menneskelig handlen*. København: Hans Reitzel.

Bunkenborg, Claus og Lommer, Karin (1995). *Kunstmuseer og billedkunst ved en kulturpolitisk skillevej*. Århus: Klim. (Kulturens politik; 15).

Burgers, Marieke (2000). Et publikum for det 21. århundrede. I: *Danske Museer*, 2000(3), 25-27.

Burgers, Marieke (2002). *Markedsføring af museer – og andre attraktioner*. København: Arbejdermuseet.

- Busk Laursen, Bodil (2000). En dansk museumshistorie – museerne og deres huse. I: *Danmarks museer*, særudg. af Danske Museer, 2000 (feb.), pp. 11-21.
- Dahl, Henrik og Buhl, Claus (1993). *Marketing og Semiotik*. København: Akademisk Forlag. (Akademisk Forlags Semiotikserie).
- Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien: 5 nye skridt på vejen (2003)*. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw6541.asp>
- Danmarks kreative potentiale: Regeringens kultur- og erhvervspolitiske redegørelse (2000)*. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw2011.asp>
- Duelund, Peter (1995). *Den danske kulturmodel*. Århus: Klim.
- Duelund, Peter (1994). *Kunstens vilkår: om de kulturpolitiske tendenser i Danmark og Europa*. København: Akademisk Forlag.
- Duelund, Peter og Bille Hansen, Trine (1994). *Hvor står vi nu?: diskussionsoplæg*. (2. udg.). Århus: Klim. (Kulturens politik; 1).
- Duelund, Peter (ed.) (2003). *The nordic cultural model*. Copenhagen: Nordic Cultural Institute.
- Duncan, Carol (1995). *Civilizing rituals: inside public art museums*. London: Routledge.
- Fihl Jeppesen, Mia (2002). *Kulturen, kunsten og kronerne: kulturpolitik i Danmark 1961-2001*. København: Akademisk.
- Fog, Klaus, Budtz, Christian og Yakaboylu, Baris (2003). *Storytelling: branding i praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Habermas, Jürgen (1962). *Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Habermas, Jürgen (1971). *Borgerlig offentlighet – dens framvekst og forfall: benimot en teori om det borgerlige samfunn*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. (Studiefakkelt; S 34).
- Habermas, Jürgen (1993). Det moderne – et ufullendt prosjekt. I: *Samtiden, tidskrift for politikk, litteratur og samfunnsproblemer*, 2/1993, 4-14.
- Hancke, Jacob (2002). Flot formidling på arken.dk. I: *Berlingske Tidende*, 8. december 2002, sekt. 3, p. 24.
- Hein, George E. (1998). *Learning in the museum*. London: Routledge.

- Hejlskov Larsen, Ane (2000). Et signalement af museernes kulturpolitiske fremtidsudsigter. I: *Danske museer*, 2000(1).
- Hooper-Greenhill, Eilean (1992). *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eilean (1994). Museum education: past, present and future. I: Miles, R. & Zavala, L. (ed.). *Towards museums of the future: new European perspectives*. (pp. 133-147). London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eilean (2004). Changing values in the art museum: rethinking communication and learning I: Carbonell, Bettina Messias (ed.) *Museum studies: an anthology of contexts*. (pp. 556-575). Malden, MA: Blackwell Pub.
- Houborg, Anette (red.) (2005). *Jubilæumsskrift: 24. januar 1905 - 24. januar 2005*. Vejen: Museums- og Kunstforeningen for Vejen og Omegn.
- Ind, Nicholas (2004). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. (2. ed.). Sterling, VA: Kogan Page.
- Jacobsen, Glenn (1999). *Branding i et nyt perspektiv: mere og andet end mærkevarer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Jacobsen, Torben (2004). Svenskerne belønner fremstød. I: *Jyllands-Posten*, 15. august 2004, sekt. p. 4.
- Jensen, Knud W. (1985). *Mit Louisiana-liv*. København: Gyldendal.
- Jensen, Rolf (2003). *The Dream Society: hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag (dansk version for Institut for Fremtidsforskning)*. Viby J.: JP Bøger. (Jyllands-Postens Erhvervsbogklub).
- Jensen, Rolf (2003). *Heartstorm*. Viby J.: JP Bøger. (Jyllands-Postens Erhvervsbogklub).
- Jeppesen, Karina Lykke (2002). *Museumsmarkedsføring, resultatkontrakter: En analyse af Trapholts og Arkens resultatkontrakter med udgangspunkt i museumsmarkedsføring og kontraktstyring*. Århus: Institut for æstetiske fag, afdelingen for kunsthistorie, Aarhus Universitet. (Konferensspeciale).
- Juul, Lena (2004). "Kunst i børnehøjde" I: *Vejen Avis- din lokalavis*, d. 23. nov. 2004, p. 11.
- Katz, Miriam (2002). Kulturpolitik på farlig kurs. Interview med Dorte Skot-Hansen. *Berlingske Tidende*, 25. maj 2002, sekt. 2, s. 6.
- Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. (1995). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (5.ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kjeldsen, Anna Karina & Schubert, Lone (2003). *Interview med Poul Erik Tøjner på Louisiana den 27. nov. 2003*. (Ikke publiceret).

Kjeldsen, Anna Karina & Schubert, Lone (2003). *Interview med Inge Merete Kjeldgaard på Esbjerg Kunstmuseum den 31. okt. 2003*. (Ikke publiceret).

Kotler, Neil & Kotler, Philip (1998). *Museum strategy and marketing: designing missions, building audience, generating revenue and resources*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.

Kulturministeriets Provincespulje (2002). Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw6363.asp>

Kulturpartner- en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder (2003). Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw9895.asp>

Kulturpolitisk redegørelse (1967). Bodil Kochs kulturpolitiske redegørelse til folketinget. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw4376.asp>

En kulturpolitisk redegørelse (1969). Afgivet af Ministeriet for Kulturelle Anliggender. København: Statens Trykningskontor. (Betænkning; nr. 517).

Kulturpolitisk redegørelse (1984). Mimi Stilling Jacobsens kulturpolitiske redegørelse til folketinget. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: www.kum.dk/sw4438.asp

Kulturpolitisk redegørelse (1997). Afgivet af kulturminister Ebbe Lundgaard. Lokaliseret den 6. juli 2004 på www: <http://www.kum.dk/sw3813.asp>

Kunde, Jesper (1997). *Corporate religion: vejen til en stærk virksomhed*. København: Børsens Forlag.

Kvale, Steinar (1997). *Interview: introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzel.

Ladegaard, Mette (2003). *Kunstmuseer og dansk kulturpolitik: en analyse af statens, amternes og kommunernes forhold til kunstmuseerne i byerne Århus og Vejen*. Århus: Institut for æstetiske fag, Afdelingen for kunsthistorie, Aarhus universitet. (Konferensspeciale).

Lange, Julius (1893). *Om vore Skulptur- og Malerisamlinger: Især deres fremtidige Indretning: To foredrag i Kunstforeningen i København 1893*. København: Gyldendalske Boghandels Forlag.

Langsted, Jørn (1990). *Kulturøkonomi: en britisk og en tysk undersøgelse*. Århus: Det Humanistiske Fakultet, Århus Universitet.

Lov om ændring af museumsloven og lov om regionale faglige kulturmiljøråd (Frivilliggørelse af museumsråd) af 27. december 2003. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web: www.retsinfo.dk/_GETDOC_/ACCN/A20030121330-REGL

- Lov om statstilskud m.v. til museer* (1976). Vedtaget som lov nr. 304 af 10. juni 1976.
- Lyck, Lise (2003). *Turismeudvikling og attraktioner i et strategisk perspektiv*. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Mikkelsen, Brian (2004). *Kulturpolitikens sigtelinjer*. København: Kulturministeriet.
- Monrad, Kasper (1984). Privatsamlingernes betydning for kunstmuseerne – historisk set. I: *Kunst og museum*, 19, 7-17.
- Museumslov: lov nr. 473 af 7. juni 2001*. Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kum.dk/sw1545.asp>
- Nielsen, Henrik Kaare (1993). *Kultur og modernitet*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Nielsen, Henrik Kaare (2001). *Kritisk teori og samtidsanalyse*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Nielsen, Teresa & Ranum, Henning (2002). *Vejen Kunstmuseum: fireårsplan 2002-2005*. Vejle: Vejle Kunstmuseum.
- Nielsen, Teresa (2003). *Etablering af tilgængelighed på Vejle Kunstmuseum*. Vejle: Vejle Kunstmuseum.
- Nielsen, Teresa (2004). På kultur-opdagelse i Ribe Amt. I: *Danske Museer*, 2004(2), 11-14.
- Nielsen, Teresa (2004). Vejle Kunstmuseum - fuld tilgængelighed her og nu. I: *Mark og Montre: årbog for Ribe Amts museer*, 2004, 39-44.
- O'Doherty, Brian (1999). *Inside the white cube: the ideology of the gallery space*. Berkeley: University of California Press.
- Om Kulturarvsstyrelsen* (2004). Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web: <http://www.kuas.dk>
- Paustian, Morten (2003). *Branding-filosofi*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Phillips, David (1997). *Exhibiting Authenticity*. Manchester: Manchester University Press.
- Politikens store fremmedordbog* (1996). København: Politiken. p. 393
- Rectanus, Mark W. (2002). *Culture incorporated: museums, artists, and corporate sponsorships*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Regeringens resultater* (2004). Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web:
http://www.stm.dk/publikationer/regres_04/index.htm
- Regeringsgrundlaget: kunst og kultur*. Lokaliseret den 6. juli 2004 på World Wide Web:
<http://www.kum.dk/sw5340.asp>
- Sandstrøm, Lars (2003). *Corporate branding: et værktøj til strategisk kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Schein, Edgar H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. (2. udg.). København: Forlaget Valmuen.
- Schmidt, Klaus & Ludlow, Chris(2002). *Inclusive branding: the why and how of a holistic approach to brands*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Skot-Hansen, Dorte (1999). Kultur til tiden – strategier i den lokale kulturpolitik. I: *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 1/1999, 7-27.
- Statstilskud 2004*. Lokaliseret den 7. juli 2004 på World Wide Web:
<http://www.kuas.dk/forvaltning/museumsdrift/tilskud/statstilskud/2004/par15.jsp>
- Sveen, Dag (red.) (1995). *Om kunst, kunstinstitution og kunstforståelse*. Oslo: Pax Forlag.
- Sørensen, Jens Erik og Gottlieb, Lennart: *Nyt Aarhus Kunstmuseum – visionen tager form*, Aarhus Kunstmuseum 1998.
- Thyssen, Ole (1997). *Værdiledelse: om organisationer og etik*. København: Nordisk Forlag.
- Vergo, Peter (ed.) (2000). *The New museology*. London: Reaktion Books.
- Årsregnskaber* (2001–2003). Vejen: Vejen Kunstmuseum.

Nethenvisninger:

- <http://www.arken.dk>
<http://www.kuas.dk>
<http://www.kulturpartner.dk>
<http://www.kum.dk>
<http://www.nyxpartner.dk>
<http://www.studiemetro.au.dk>
<http://www.vejenkommune.dk>
<http://www.vejenkunstmuseum.dk>