

# **DR kunst**

**- En ny markedsføringsstrategi til DR's kunstforening**

**- A new marketing strategy for DR's art society**



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Eksamensarbejde:  
Martin Jon Simonsen  
Vejleder:  
Jesper Falkheimer

© Copyright Martin Jon Simonsen

Institute of Communication  
Lunds Universitet  
Campus Helsingborg  
Box 882  
251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck  
Biblioteksdirektionen  
Lunds Universitet  
Lund 2005

## Resumé

*DR's Kunstforening* har i de senere år lige som mange andre foreninger oplevet en vigende tilgang af nye, specielt yngre, medlemmer. Specielt bestyrelsesarbejdet svigtes af de yngre mennesker. Dette projekt forsøger ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser og fokusgruppinterviews at finde forklaringer på dette problem samt at komme med konkrete bud på, hvordan situationen kan forbedres.

Projektets undersøgelser viser, at stort set alle interesserer sig for kunst, og at kunstinteressens fordeling på kunstarter tilmed er stort set ens hos forskellige grupper af mennesker. Til gengæld melder folk sig sjældent ind for kunstoplevelsernes skyld, men derimod primært for de sociale oplevelser.

Projektet konkluderer, at de mange kulturtilbud, mindre tid samt øget fokus på selvrealisation i dag, bevirker, at folk ikke bevidst fravælger kunstforeningen, men at andet ofte vælges til først. Foreningens traditionelt hierarkiske organisationsstruktur smitter endvidere af på foreningskulturen og kan give et lukket image. Derfor foreslår projektet, at foreningen må tilpasse sig målgrupperne frem for at bevare gamle normer.

Projektet foreslår endvidere, at foreningen med sin aktivitetsprofil og markedsføring må appellere bredt, men til gengæld differentieret ud fra en målgruppeanalyse. Endelig har undersøgelserne vist, at der kan være en positiv signalværdi i at forny logoet. Desuden bør man efterkomme det praktiske krav, som organisationer i dag oplever om at have en hjemmeside, hvis foreningen vil beholde sin plads som en levende del af firmaet og af kulturlivet generelt.

*Nøgleord:* DR, kunstforening, foreningsliv, målgruppeanalyse, markedsføringsstrategi, logo, hjemmeside

## Abstract in English

In recent years, DR's (*the Danish Broadcasting Corporation*) art society, like many other clubs and societies, has experienced failing accession of new, particularly younger, members. Young people in particular don't want to participate in committee work. Using surveys and focus groups, this thesis tries to explain this problem and to suggest specific solutions.

The studies in this thesis show that almost everybody finds art interesting, and that different groups of people are interested in almost exactly the same art forms. On the other hand, people rarely join the art society for the sake of experiencing art. They do it primarily to make social acquaintances.

My thesis concludes that the abundance of cultural offers, people's feeling of having less free time available and an increased focus on self-realisation causes people to choose other activities before they choose the art society. The traditional hierarchic organisational structure influences the organisational culture and may cause an introverted image. Therefore, my thesis suggests that the art society needs to adapt to the target groups instead of sticking to old standards.

My thesis also suggests that the art society, through its activities and marketing, should aim for a broad appeal differentiated according to a target group analysis. Finally, my studies have shown that there may be positive signals in renewing the logo. Moreover, the demand for a web site faced by all types of organisation today must be met if the art society wishes to stay a living part of the company as well as cultural life in general.

*Keywords:* DR (the Danish Broadcasting Corporation), art society, target group analysis, marketing strategy, logo, web site

## **Forord**

Dette projekt er blevet til i samarbejde med DR's kunstforening. Kunstforeningen har ønsket konkrete forslag til, hvordan man kan tiltrække flere yngre mennesker uden at skræmme de ældre væk. Der har fra begyndelsen været et ønske om at "gå online" med en hjemmeside med et nyt logo. Jeg har derfor sideløbende med dette projekt designet et nyt logo samt produceret foreningens hjemmeside.

Kunstforeningens bestyrelse har igennem hele forløbet været en engageret sparringspartner – mest omkring det grafiske arbejde, men den har også beredvilligt svaret på et utal af spørgsmål, som især har været vigtige for processen med at opdage den centrale problemstilling og at formulere de mest relevante teser. Det fortjener den en stor tak for.

Der skal også lyde en stor tak til Jytte Hilden, fordi hun på en travl dag afsatte tid til engageret at svare på en lang række spørgsmål fra projektets nysgerrige forfatter.

Endelig fortjener projektets vejleder Jesper Falkheimer tak for råd og engageret vejledning.

## Indhold

1. Indledning og problemformulering .....	7
2. Kunstforeninger historisk .....	7
3. Foreningers vilkår i dag .....	8
4. Organisationskulturer og rollespil .....	9
5. Undersøgelsesmetoder .....	10
5.1. Spørgeskemaundersøgelsen .....	10
5.2. Fokusgruppeinterviews .....	11
5.3. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen .....	12
5.4. Resultaterne af fokusgruppeinterviews .....	15
6. Afgrænsning og teser .....	15
7. Målgrupperne og aktiviteterne .....	16
7.1. Aldersforskel eller klasseforskel? .....	16
7.2. Tid .....	18
7.3. Vores selviscenesættelse .....	18
7.4. Nye kunstformer og ukendte målgrupper .....	19
7.5. Kunst eller sociale oplevelser? .....	20
7.6. En firmabaseret forening, hvor man får noget for pengene .....	21
7.7. Sammenfatning om målgrupperne og aktiviteterne .....	23
8. Organisationen .....	23
8.1. Hierarki .....	23
8.2. Samarbejde .....	25
8.3. Interaktion i grupper .....	27
8.4. Fysisk og imagemæssig flytning .....	28
8.5. Sammenfatning om organisationen .....	29
9. Markedsføringen .....	29
9.1. Styring af synlighed .....	29
9.2. Tradition, fornyelse og tilpasning .....	30
9.3. Sammenfatning om markedsføringen .....	31
10. Målgruppeanalyse .....	31
11. Nyt logo .....	33
12. Hjemmesidens funktion, indhold og brugervenlighed .....	34
12.1. En kort præsentation af kunstforeningens nye hjemmeside .....	35
13. Afslutning .....	36
Bibliografi .....	37
Bilag 1: Diagrammer 7 - 10 .....	39
Bilag 2: Kunstforeningens nye logo .....	41
Bilag 3: Kunstforeningens nye hjemmeside .....	42



## 1. Indledning og problemformulering

*Danmarks Radios Kunstforening* blev stiftet i 1958. Den er en intern kunstforening for ansatte ved *Danmarks Radio (DR)* samt interesserede udefra. Foreningens aktiviteter spænder over udstillinger af billedkunst, diverse ekskursioner, indkøb af kunst og bortlodning af denne kunst.

Foreningen har i dag ca. 550 medlemmer, hvilket er knap 17% af mængden af fuldtidsstillinger i firmaet.<sup>1</sup> I formålsparagraffen hedder det, at foreningen skal *fremme kunstinteressen blandt medarbejderne i DR, samt støtte nulevende kunstnere – fortrinsvis danske*. Dette søger man at gøre gennem løbende udstillinger på områder, hvor mange medarbejdere og en del udefra kommende færdes dagligt. Det sker også via en meget forskellig række af særlige arrangementer, lige fra foredrag og museumsbesøg til udlandsture. Foreningen får et mindre tilskud fra DR, men er hovedsageligt finansieret af medlemskontingenter. Af indtægter på godt 250.000 kr. i 2004 gik over 200.000 til kunstindkøb.<sup>2</sup> Kunstindkøb er altså økonomisk en tungtvejende del af foreningens aktiviteter. Den nyindkøbte kunst bliver én gang om året bortloddet til medlemmerne.

Kunstforeningen befinder sig i disse år i en brydningstid, da der sker omvæltninger på flere områder. Hele DR skal om kort tid flyttes fra flere adresser ud til den nybyggede *DR-byen* i Ørestad på Amager, hvorved de mange meget forskellige afdelinger bliver samlet i en central helhed. Allerede nu har Danmarks Radio ændret sit officielle navn til kort og godt at lyde DR. Det betyder, at foreningen samtidig er tvunget til at ændre sit navn og logo, da *Danmarks Radio* også indgår i det nuværende logo.

Kunstforeningen fungerer godt. De fleste medlemmer er tilfredse med aktiviteterne, og der er en vis tilgang af nye medlemmer. Som mange andre foreninger i dag opleves dog en vigende tilgang af nye, specielt yngre, medlemmer. Dette projekt skal altså ikke afhjælpe en decideret skrantende forenings problemer, men snarere komme med forslag til, hvordan man i tide kan rette op på tendensen til, at de yngre ikke engagerer sig i foreningen i lige så høj grad som for blot 10 år siden. Der fornemmes en frygt for fremtiden, idet bestyrelsesmedlemmerne såvel som foreningens øvrige medlemmer bliver ældre, og nogle bestyrelsesmedlemmer vil gå af i de allernærmeste år, når de går på pension og efterløn. Der bliver derfor snart et akut behov for nye kræfter i foreningen, lige som man ønsker, at bestyrelsen afspejler medlemmerne hvad angår alder og køn. Det er dog svært at tiltrække nye kræfter til at tage det lange seje træk i bestyrelsesarbejdet.

Problemformuleringen lyder derfor: *Hvorfor har DR's kunstforening svært ved at skaffe nye, specielt yngre, medlemmer, og hvordan kan situationen forbedres? Og hvordan får man nogen til at tage skridtet videre og engagere sig i bestyrelsesarbejdet?*

## 2. Kunstforeninger historisk

Der kendes forskellige faglige selskaber langt tilbage i tiden, og kunstforeninger hører faktisk til de tidligste foreninger af folkeligt tilsnit. Således stiftedes *Kunstforeningen ved Gammel Strand* i 1825,<sup>3</sup> 19 år tidligere end verdens første levedygtige brugsforening.<sup>4</sup> Selvom *folkelig* ikke var helt det samme under enevælden som i nutidens demokrati, ses kunstforeningen som et mellemlid mellem Kunstakademiet og publikum – eller kunsten og folket - og via forskellige aktiviteter var den tillige debatforum for både lærde og lægfolk.<sup>5</sup> Kunstforeningen havde i sin fundats to formål – det *folkeopdragende* samt *støtte til fremme af kunsten*. Dette skete dengang som i dagens utallige kunstforeninger ved udstilling, ind-

<sup>1</sup> Ifølge DR's hjemmeside <http://dr.dk/omdr/index.asp?aid=55> var der 3.288 fuldtidsstillinger i 2003

<sup>2</sup> Kunstforeningens vedtægter samt årsregnskab kan rekvireres på forlangende

<sup>3</sup> Friberg 2000, s. 7

<sup>4</sup> Børsch 2001, s. 54

<sup>5</sup> Friberg 2000, s. 7-8

køb og bortlodning af kunst til medlemmerne. I dag har mange større private såvel som offentlige firmaer en kunstforening, lige som der findes en del kunstforeninger, der enten fungerer uafhængigt eller i forbindelse med et museum. Alle drives efter samme principper.

### 3. Foreningers vilkår i dag

Debatbogen *Foreningsliv – Nye vilkår i en zappertid*<sup>6</sup> forsøger via forskellige artikler at belyse et meget bredt spektrum af vinkler på foreningslivets vilkår i dag. Det grundlæggende udgangspunkt er de yngre menneskers vigende interesse, og et bærende element er en kvantitativ undersøgelse foretaget af Aarhus Universitet. Den viser bl.a., at foreningsengagementet har det godt, men at de yngre mennesker i stigende grad svigter specielt det organisatoriske arbejde. Bogen har med undersøgelsen og specielt de nært tilknyttede artikler været et springbræt for min undersøgelse, og den har været med til at forme projektets teser. Der er grund til at antage, at denne antologi repræsenterer tidens almindelige billede af foreningers situation, da den citeres i senere værker.<sup>7</sup> Dette kapitel er baseret på debatbogen.

Vi er traditionelt stolte af at være et ”Forenings-Danmark”, hvor foreninger i over 100 år har været en central del af den demokratiske udvikling. Vi har stadig en meget høj foreningsdeltagelse, men samtidig tales der i dag meget om foreningsdøden.<sup>8</sup> Den kan meget vel være forårsaget af det, som nogle kalder en ”foreningsvirus”, hvis symptomer ses som fem tendenser: *Den folkelige støtte er på retur; projektarbejde fortrænger hierarki; voksende individualisering; stigende krav om professionalitet; samt Internettet ændrer magten*. Ikke alle tendenser er lige relevante i alle foreninger, men det er overalt svært at skaffe nye medlemmer. Specielt de unge bliver væk, og få engagerer sig i det organisatoriske arbejde.<sup>9</sup>

Der kan være flere forklaringer på denne tendens, bl.a. et sammenstød mellem mennesker med på den ene side den traditionelle mødekultur, hvor man opererer med en fast struktur og overholder fastlagte møder – og på den anden side enkeltsagskulturen, hvor man engagerer sig i en enkelt sag og ofte kun i et begrænset tidsrum. Sidstnævnte kultur ses typisk hos folk under 40 år.<sup>10</sup> Dette hænger sammen med to modstridende organisationsstrukturer: Foreningers traditionelt temmelig hierarkisk opbyggede struktur med magt og beslutningskompetence samlet i toppen, som i dag i stigende grad erstattes af en fleksibel struktur med netværk og *projektarbejde*, som kendetegnes ved, at engagementet ligger i det konkrete projekt frem for i helheden.<sup>11</sup>

Foreningernes ændrede vilkår hænger sammen med den kontekst, de indgår i. Vi ser i dag en stadigt stigende grad af individualisering. Dette har ikke noget med egoisme at gøre, men i dagens globaliserede virkelighed med stadigt flere muligheder og valg på alle planer,<sup>12</sup> har individet mere frihed til at realisere sig selv og iscenesætte sit eget liv end nogensinde tidligere. Dette er en stor udfordring for de fællesskaber, som foreninger er, fordi individet søger at undgå at falde i et med massen.<sup>13</sup> Den fleksible organisationsstruktur udnyttes af foreninger, der med succes har omdefinert foreningsformen, således at foreningen og de flyvske unge udnytter hinandens ressourcer i den periode, de er tilknyttet, i stedet for at foreningen kæmper for medlemmernes livslange loyalitet.<sup>14</sup> Globaliseringens

---

<sup>6</sup> Børsch, 2001

<sup>7</sup> F.eks. Fazakerley 2002

<sup>8</sup> Fazakerley 2002

<sup>9</sup> Børsch 2001, s. 9

<sup>10</sup> Op. cit. s. 10

<sup>11</sup> Op. cit. s. 13

<sup>12</sup> Op. cit. s. 40

<sup>13</sup> Op. cit. s. 16

<sup>14</sup> F.eks. *Ungdommens Røde Kors*, der i stedet for medlemskab skaber en ramme omkring projektagerne. Kilder: Fazakerley 2002 samt min egen tidligere tilknytning som skribent for organisationens medlemsblad.



stigende mængde af tilbud til individet har ført til en fremvoksende ”zapperkultur”, som bevirker, at specielt de yngre mennesker i højere grad er selektivt aktive. Foreninger er derfor nødt til at præcisere målgruppen og indrette sig efter en hyppigere udskiftning, lige som de må vænne sig til at sælge sig på muligheden for personligt engagement og kompetenceudvikling.<sup>15</sup> Flere foreninger har klaret dette problem ved fundamentale ændringer som f.eks. ændring af selve indholdet i retning af større bredde. Her er der dog delte meninger, for andre mener, at det er nok at optimere sin markedsføring, således at man ses bedre af sin målgruppe.<sup>16</sup>

Internettet har ikke bare givet en ny måde for foreninger at informere på. Vi ser nemlig en tendens til et misforhold mellem de foreninger, der forstår at agere på mediesamfundets præmisser og dem, der ikke gør.<sup>17</sup> Det diskuteres fortsat, hvorvidt Internettet bør bruges til at præsentere foreningernes sædvanlige tekstbaserede informationer, om Internettets langt større kommunikative potentiale skal udnyttes, eller om man overhovedet mener, Internettet bør anvendes.<sup>18</sup> Uanset diskussionen om hvad den skal bruges til, opleves der i dag ifølge flere kilder en forventning om, at en forening har en hjemmeside.<sup>19</sup>

#### 4. Organisationskulturer og rollespil

Dette projekt er hovedsageligt bygget på empiri, og er derfor praktisk frem for teoretisk. En vis teori må dog indgå til støtte for analysen af undersøgelsesresultaterne. De foregående kapitler indikerer, at foreninger i dag befinder sig i en brydningstid, hvor den traditionelle *kultur* udfordres af nye kulturelle indgangsvinkler. Ligeledes indikeres et sammenstød mellem foreningskulturens traditionelle *rollespil* og nye gruppers samt individers forskellige rollespil. Derfor anvender jeg *Hofstede* og *Goffman* til at danne den teoretiske ramme om analysen.

*Geert Hofstede* definerer kultur som mentale programmer, som er afhængige af vores miljø. Det er derfor en tillært måde at tænke og agere på, som er kendetegnende for en bestemt gruppe, hvad enten det er en hel nation eller en snæver subkultur. Kulturen har således præget individerne i deres opvækst, lige som disse er med til stadigt at ændre den.

Hofstede introducerer i bogen *Kulturer og organisationer* en række dimensioner af organisationskultur, som hovedsagelig består af individernes tillærte *sædvaner* og i mindre grad af individernes fundamentale *værdier*, som er næsten umulige at ændre.<sup>20</sup> Dimensionerne er indbyrdes uafhængige, og er ikke nødvendigvis alle relevante i alle organisationer. I denne sammenhæng er de relevante dimensioner *medarbejderorienteret versus joborienteret*, som handler om, hvorvidt opgaven eller de involverede mennesker anses for vigtigst; *åbent system versus lukket system*, som handler om graden af åbenhed over for udefra kommende; samt *normativ versus pragmatisk*, som handler om, hvorvidt man drives af ukrænkelige regler eller af de praktiske forhold.<sup>21</sup>

*Erving Goffman* etablerede med sin *dramaturgiske model* en forståelse af, at rollespil, selvpræsentation og indtryksmanipulation er grundlæggende træk ved vores interageren i samfundet.<sup>22</sup> Han siger, at der foregår et dramaturgisk spil, som finder sted ud fra sociale regler, som påvirkes af individets aktive holdning til de sociale situationer.<sup>23</sup>

Særligt relevant i denne sammenhæng skriver Goffman, at forskellige grupperinger

---

<sup>15</sup> Børsch 2001, s. 44

<sup>16</sup> Op. cit. s. 17 samt andre foreningers erfaringer iflg. min forespørgsel

<sup>17</sup> Op. cit. s. 21

<sup>18</sup> Op. cit. s. 22 samt fokusgruppeinterviews

<sup>19</sup> Personlig samtale med Jytte Hilden samt fokusgrupper

<sup>20</sup> Hofstede 1999, s. 239

<sup>21</sup> Op. cit. s. 248-253

<sup>22</sup> Goffman 1992, s. 8

<sup>23</sup> *Leksikon for det 21. århundrede* <http://www.leksikon.org/art.php?n=996>

har hvert sit rollespil, som gensidigt påvirker hinanden.<sup>24</sup> Dette sker organiseret på to niveauer, nemlig sociale møder, som er kortvarige konfrontationer, samt sociale grupper, der er mere etablerede tilhørsforhold. Disse hænger her til dels sammen, og finder sted i kunstforeningens sociale kontekst. Goffman skriver endvidere, at vores adfærd ændrer sig efter forskellige områder, som bestemmes af fysiske såvel som af abstrakte grænser.<sup>25</sup>

Goffman giver ingen færdige løsninger i forhold til dette projekt, men med Goffmans ”briller på” vil man anlægge en dramaturgisk vinkel på problemstillingen. Goffman sætter derfor en teoretisk ramme, i hvilken analysen kan tage form, og som lægger op til *praktiske* løsninger.

Både Hofstede og Goffman er karakteristiske, idet deres teorier er baserede på empiriske studier, lige så vel som dette projekt er det. Da teorien er udsprunget af præmisser, der ligner projektets, er den særdeles relevant i denne sammenhæng.

## 5. Undersøgelsesmetoder

Dette projekt bygger som sagt primært på empiriske metoder, fordi de primære relevante data er foreningens medlemmer samt potentielle medlemmers bevidste og ubevidste meninger om aktiviteterne samt organisatoriske og markedsføringsmæssige aspekter.

Jeg har i den forbindelse foretaget en række undersøgelser. Først foretog jeg en indledende forespørgsel via telefon og e-mail hos andre lignende foreninger om deres erfaringer på de relevante områder.<sup>26</sup> Denne gav et overblik over samt inspiration til, hvilke problemområder, der er relevante at undersøge nærmere i de kommende undersøgelser i DR's kunstforening. Dernæst foretog jeg både en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse, som jeg vil redegøre for i kapitlerne 5.1 og 5.2, og endelig har jeg haft en personlig samtale med Danmarks tidligere kulturminister Jytte Hilden (12. april 2005). Hendes generalieblad gør hende til en autoritet på kultur- såvel som på foreningsområdet.<sup>27</sup>

### 5.1. Spørgeskemaundersøgelsen

Denne undersøgelse skal via kvantificering af data give et overskueligt billede af medlemmers og ikkemedlemmers indstilling til foreningens aktiviteter. Den kvantitative undersøgelse har den fordel, at den giver en stor mængde data, som kan behandles statistisk for at give et generelt billede.<sup>28</sup> Formålet med undersøgelsen er også målgruppeanalyse, som omtales særskilt fremme i kapitel 10.

Der blev sendt 500 spørgeskemaer ud til medlemmerne via e-mail og 103 til ikke-medlemmerne. Forskellen i antal skyldes, at foreningen, som selv stod for at sende til egne rækker, sendte til alle, der har intern e-mail, hvilket er stort set alle. Da det ikke er tilladt at videregive e-mailadresser hverken til kunstforeningen eller mig, stod et centralt sekretariat for distributionen til et tilfældigt udvalg af øvrige medarbejdere. De sendte så mange, som de havde tid til.

Det fremgår, at der er tale om to forskellige undersøgelser. De indeholder dog identiske spørgsmål om kunstinteresse og markedsføring. Derfor behandles disse data som om, der var tale om én undersøgelse, og svarerne inddeles i flere forskellige grupper, som sammenstilles på forskellige måder. Grupperingen *medlem vs. ikkemedlem* er blot én af flere sammenstillinger. Opdelingen i og sammenligningen af *to alderssegmenter*, *uddannelsesniveauer* samt *køn* er andre oplagte sammenstillinger at søge information ud af. Endelig er

---

<sup>24</sup> Goffman 1992, s. 70

<sup>25</sup> Op. cit. s. 92

<sup>26</sup> Jeg har udarbejdet et kort skriftligt referat af undersøgelsen, som kan rekvireres på forlangende

<sup>27</sup> Jytte Hilden har været kulturminister, forskningsminister og siden kulturchef på *Det Kongelige Bibliotek*. Se biografi på <http://www.kvinfo.dk/side/170/bio/442/>

<sup>28</sup> Eneroth 1989, s. 7-9

der visse spørgsmål, der kun er relevante i én gruppe f.eks. om medlemmernes tilfredshed med de aktiviteter, de har deltaget i.

Det skal bemærkes, at der kan være skævheder i undersøgelsesresultaterne. Svarfrekvensen i spørgeskemaundersøgelsen er 15,4% blandt medlemmerne og 17,5% blandt ikkemedlemmerne. At bortfaldet således er på næsten 85%, kan indikere en overvægt af svar fra de mest positivt indstillede. En anden mulig årsag til skævheder er det statistiske materiales ringe omfang (77 svar fra medlemmer og 18 fra ikkemedlemmer), samt det faktum, at DR's medarbejdere ikke repræsenterer en generel fordeling m.h.t. alder eller uddannelsesniveau. Disse faktorer bevirker, at projektets undersøgelser ikke er statistisk generaliserbare, hvilket er medvirkende til, at man ikke kan være sikker på, at alle aktuelle synspunkter er kommet frem.

## 5.2. Fokusgruppeinterviews

Hvor kvantitative metoder fokuserer på udbredelse og antal, beskæftiger man sig ved kvalitative metoder med processer og mening, der ikke kan måles i kvantitet eller hyppighed.<sup>29</sup> Den kvalitative undersøgelse, som bør supplere den kvantitative undersøgelse med ikke-kvantificerbare data,<sup>30</sup> kendetegnes ved en nærhed til informanterne, som gør den velegnet til at undersøge personlige følelser og mere komplekse sociale sammenhænge. Den kvalitative undersøgelse opererer med fortolkning af tekst og når man anvender denne, bevæger man sig derfor automatisk over i fortolkende videnskabsteorier som f.eks. hermeneutik.<sup>31</sup> Dette gør denne undersøgelsesform yderst relevant, da jeg forventer at finde løsningsforslag til kommunikationsproblemet bl.a. ved hjælp af en tolkning og analyse af menneskers subjektive udsagn. Denne opgave vil derfor antage en hermeneutisk vinkel.

En kvalitativ metode er fokusgruppeinterviewet. Det er et mildt styret interview af mindst 3-4 og højst 10-12 personer, typisk med en varighed mellem en og tre timer.<sup>32</sup> Intervieweren stiller en række spørgsmål for at fremme diskussionen og for om nødvendigt at holde den inden for emnet.<sup>33</sup> Det er vigtigt at stille så åbne spørgsmål som muligt, for at samtalen kan flyde så frit som muligt. Metoden har i kraft af den milde styring plads til diskussioner og den imødekommenhed, der ligger i at lade deltagernes subjektive opfattelser, holdninger og vurderinger indtage en central plads, frem for en forudfattet idé om, hvad der er vigtigst. Målet er altså ikke nødvendigvis at opnå enighed, men snarere at få belyst mange forskellige variationer af opfattelser, overvejelser og vigtige vinkler i en kompleks problemstilling.<sup>34</sup> Ud fra antagelsen om, at den enkeltes meninger og opfattelser er indlejret i en social kontekst,<sup>35</sup> og derfor ofte dannes ud fra lytten til andres oplevelser og meninger, skaber metoden meningsdannelse i et dynamisk socialt forum.<sup>36</sup> Derfor er interviewerens rolle som moderator vigtig, idet gruppedynamikken skal fungere på trods af eventuelle statusforskelle samt den tendens, der næsten altid ses i en gruppe, at nogle tager en lederrolle. Endelig skal man huske, at de svar, man får, kun er den del af deltagernes opfattelse af sagens forhold, som de vil dele med andre, og som der er tid til inden for rammen.<sup>37</sup>

Jeg har foretaget to fokusgruppeinterviews<sup>38</sup> – et blandt medlemmer af foreningen (10. marts 2005) og et blandt ikkemedlemmer (17. marts 2005). Blandt medlemmerne

---

<sup>29</sup> Thagaard 2004, s. 18

<sup>30</sup> Eneroth 1989, s. 9

<sup>31</sup> Thagaard 2004, s. 15

<sup>32</sup> Halkier 2002, s. 11 og 38

<sup>33</sup> Rieper 1993, s. 9 og 15

<sup>34</sup> Halkier 2002, s. 13

<sup>35</sup> Rieper 1993, s. 5

<sup>36</sup> Halkier 2002, s. 16

<sup>37</sup> Rieper 1993, s. 39

<sup>38</sup> Jeg har udarbejdet skriftlige referater af begge fokusgruppeinterviews, som kan rekvireres på forlangende.

deltog seks personer, hvor både det yngre og det ældre segment var repræsenteret. Interviewguiden havde følgende hovedpunkter: *Tilfredshed med aktiviteterne; hvorfor er det svært at engagere nye, specielt yngre, mennesker; indstilling til foreningens markedsføring generelt samt til en eventuel hjemmeside specifikt.* Jeg stillede generelle spørgsmål, og supplerede med en række åbne spørgsmål for at få mere specifikke svar, og for at forsøge at trække den temmelig engagerede gruppe tilbage til hovedemnerne, når samtalen faldt lidt ud af fokus.

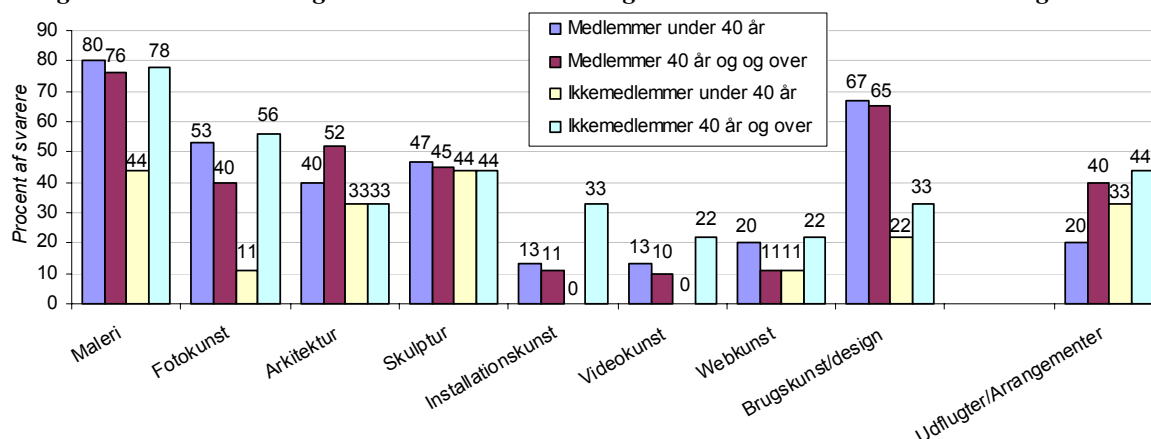
Interviewet blandt ikkemedlemmerne foregik efter præcis samme opskrift, men her deltog kun fire personer, da det ikke var muligt at mobilisere flere på samme tidspunkt. Det var besluttet vanskeligt at få folk til at bruge noget af deres fritid til et fokusgruppeinterview, og den ringe tilslutning antyder som i den kvantitative undersøgelse en vis skævhed.

Informationerne fra de to fokusgruppeinterviews kommer til at indgå løbende i analysen. Fokusgruppeinterviewet blandt medlemmerne vil i projektet blive omtalt som *fokusgruppe 1*, og blandt ikkemedlemmerne som *fokusgruppe 2*.

### 5.3. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen

Data fra spørgeskemaundersøgelsen har jeg sat ind i diagrammer for at sammenligne de forskellige gruppers kunstinteresse, samt hvilke markedsføringskanaler, via hvilke folk foretrækker at modtage information. Jeg vil først kort gennemgå de fem diagrammer, der handler om kunstinteresse. Diagrammernes data er svar på spørgsmål bl.a. om, hvilke kunstformer, svarerne interesserer sig for. Med få undtagelser ser vi, at populariteten topper ved *maleri* (61-81%),<sup>39</sup> er næsten lige så høj ved *brugskunst/design* (46-67%), for så at flade ud ved næsten samme værdier på *fotokunst* (33-56%) *arkitektur* samt *skulptur*, inden den igen flader ud noget lavere ved *installationskunst*, *videokunst* samt *webkunst* (8-22%). I disse diagrammer findes desuden en søjle, der angiver interessen for deltagelse i *udflugter* og andre tidskrævende *arrangementer*. Her fordeler svarene sig mellem 20 og 48%.

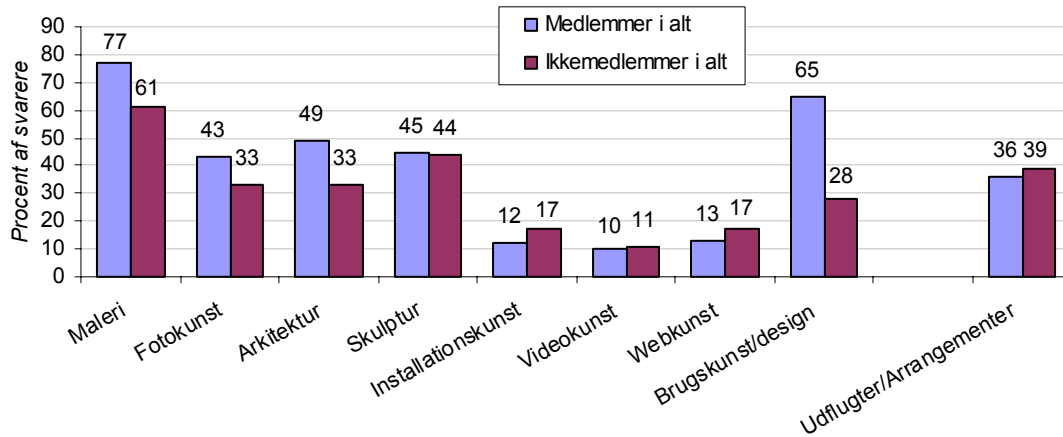
**Diagram 1: Medlemmers og ikkemedlemmers indstilling til aktiviteter under 40 år vs. 40 år og over**



Undtagelserne skal her nævnes: I diagram 1 tegner ikkemedlemmernes yngre segment sig kun for 44% på *maleri*, 11% på *fotokunst* samt 0% på både *installationskunst* og *videokunst*. Ikkemedlemmernes ældre segment tegner sig til gengæld for en høj interesse for *webkunst*, *videokunst* og især for *installationskunst* med 33%. Af diagram 1 og 2 fremgår det, at ikkemedlemmerne samlet set tegner sig for en markant lavere interesse for *brugskunst/design* (28%) og en noget lavere interesse for *arkitektur* (33%).

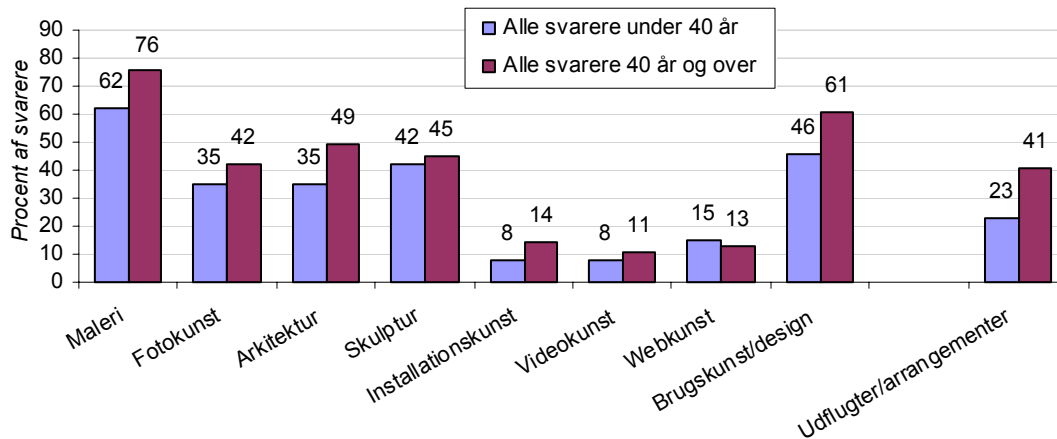
<sup>39</sup> Procenttallet viser andelen af svarere, der har sat kryds ved den pågældende kunstart. De fleste har sat flere krydser.

**Diagram 2: Indstilling til aktiviteter medlemmer vs. ikkemedlemmer**



I diagram 3 ser vi en gennemgående ringe forskel på de to alderssegmenter. Dog er forskellen forholdsvis stor på *arkitektur* (35 vs. 49%), *brugskunst/design* (46 vs. 61%) samt på *udflugter/arrangementer* (23 vs. 41%). Næsten dobbelt så mange ældre som yngre interesserer sig for *installationskunst* (14 vs. 8%).

**Diagram 3: Indstilling til aktiviteter under 40 år vs. 40 år og over**



**Diagram 4: Indstilling til aktiviteter kvinder vs. mænd**

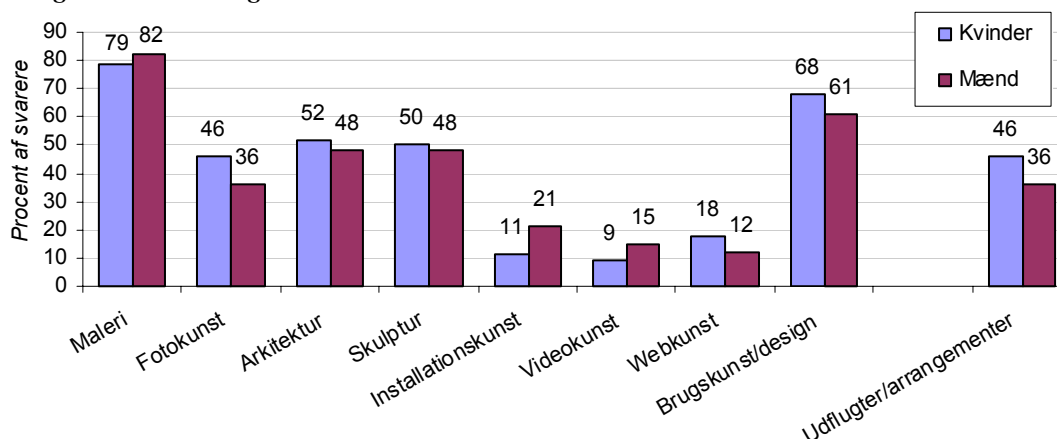


Diagram 4 viser en generelt yderst ringe forskel mellem kvinder og mænd. Vi ser dog en lidt større lyst til *udflugter/arrangementer* hos kvinderne (46 vs. 36%) samt til *fotokunst* (46 vs. 36%). Endelig ser vi en noget større interesse for *installationskunst* hos mændene (21 vs. 11%), men til gengæld interesserer flere kvinder sig for *webkunst* (18 vs. 12%).

**Diagram 5: Indstilling til aktiviteter korte vs. lange uddannelser**

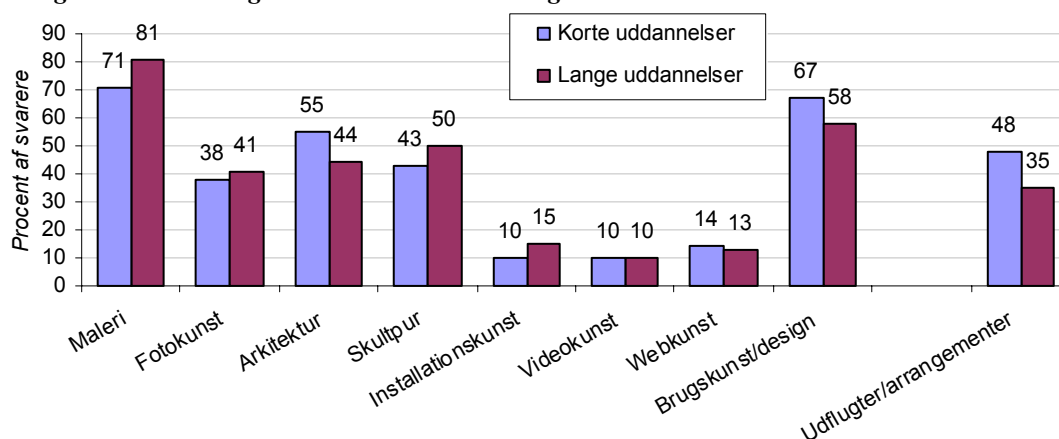


Diagram 5 viser generelt små forskelle på kort vs. langt uddannede. De største variationer ses på arkitektur, brugskunst/design og udflugter/arrangementer, hvor de kort uddannede viser størst interesse med hhv. 55 vs. 44%, 67 vs. 58% samt 48 vs. 35%.

**Diagram 6: Medl. og ikkemedl. indstilling til markedsføringsmetoder under 40 år vs. 40 år og over**

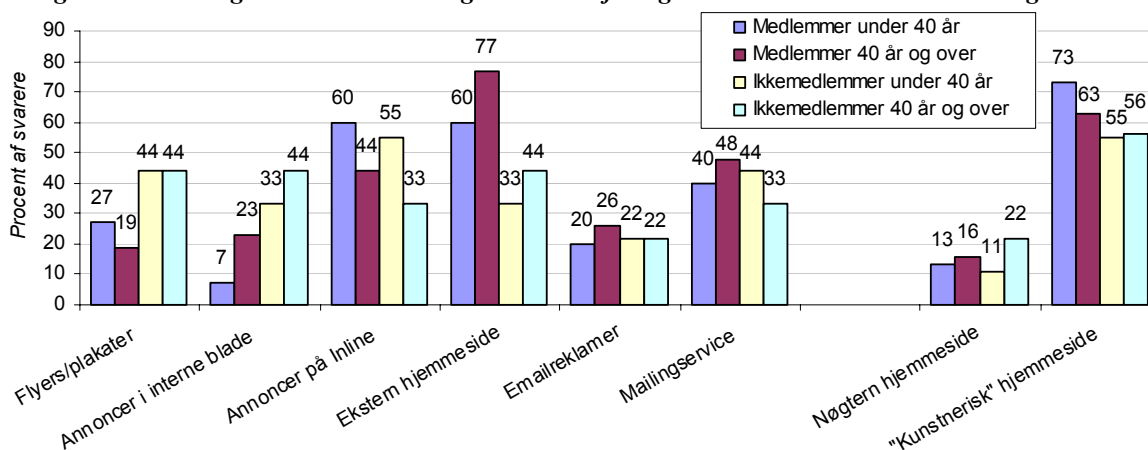


Diagram 6 viser indstilling til markedsføring samt til hjemmesiden. Svarerne har sat krydser ved de markedsføringsmetoder, de mener, de selv ville reagere positivt på. Vi kan se en ringe forskel mellem de to alderssegmenter inden for hver af grupperingerne medlemmer samt ikkemedlemmer, som til gengæld rummer forskelle. Vi kan se, at medlemmer ser en ekstern hjemmeside som den vigtigste markedsføringsmetode (60-77%), dernæst annoncer på Inline<sup>40</sup> (60-44%) og mailingservice (40-48%). Annoncer i interne blade, flyers/plakater samt e-mailreklamer er mindre populært blandt medlemmerne med mellem 7 og 27%. Ikkemedlemmerne viser ringe interesse for e-mailreklamer (22%), og stort set samme holdning til resten (33-55%). At hjemmesiden skal være "kunstnerisk" mener størstedelen af både medlemmer (73-63%) og ikkemedlemmer (55-56%).

Yderligere fire diagrammer (diagrammerne 7-10) indgår i analysen, men da de kun omtales kort, er de af pladshensyn vedlagt som Bilag 1. Diagram 7 viser, at blandt medlemmerne svarer flest ja til, at foreningen bør være mere synlig. Diagram 8 viser, at langt den overvejende del af alle svarere siger nej til bestyrelsesarbejde. En del af medlemmerne svarer dog måske. Vi ser få ja-svarere i både medlemmernes og ikkemedlemmernes ældre segment. Diagram 9 viser, at den årlige bortlodning i begge alderssegmenter blandt medlemmer er mest populær, dernæst udstillinger og sidst udflugter. Diagram 10 viser, at medlemmer modsat ikkemedlemmer finder kunstforeningen synlig.

<sup>40</sup> Inline er DR's intranet

#### 5.4. Resultaterne af fokusgruppeinterviews

Af pladshensyn og fordi relevante citater af og henvisninger til fokusgruppeinterviewene indgår i den løbende tekst, bringes her kun et kort referat af de to fokusgruppeinterviews.

I fokusgruppe 1 er der enighed om, at kunstinteressen er udslagsgivende for, om man melder sig ind i kunstforeningen. Samme gruppe taler dog mere om den sociale konstruktion af arrangementerne end om det indholdsmæssige. I fokusgruppe 2 ses en stærkere skelnen mellem, *hvad jeg godt selv kan finde ud af, og hvad er egentlig kunstforeningens formål – er det kunstformidling eller socialt samvær?* Tendensen er klar: Man ser foreningens primære mission som værende socialt samvær.

Der fokuseres i fokusgruppe 1 på vanskeligheden i at engagere mennesker til længerevarende forpligtelser, da medieverdenen i sig selv er flyvsk. Endvidere kommer fokusgruppe 1 med mange konkrete forslag til nye aktiviteter, bl.a. kombinationer af kunst og f.eks. musik, mad eller vin, hvor samtalen i fokusgruppe 2 bevæger sig på et mere overordnet plan.

I begge fokusgrupper går *tid* igen som en afgørende faktor for foreningsengagement, specielt hos børnefamilier. Begge fokusgrupper er ikke overraskede over, at der ikke er den store forskel i fordelingen af kunstinteresse, uanset hvordan man grupperer svarerne. Begge steder høres det argument, at i dag påvirker sociale forhold ikke smagen særlig meget. Det samme gælder markedsføring, hvor begge grupper mener, sociale forskelle ikke har indflydelse på, hvordan man tager information til sig. Det handler ifølge dem blot om at reklamere der, hvor folk faktisk er. Begge fokusgrupper er enige om, at foreningen er synlig, men bekræftende diagram 7 mener medlemmerne endog, at foreningen bør være mere synlig, end den er. Deciderede hvervekampagner samt nyt logo og en ekstern hjemmeside vil ifølge begge fokusgrupper øge synligheden og dermed tilgangen af medlemmer. Begge grupper er også enige om, at intranettet fortsat er et meget synligt og væsentligt sted at reklamere. Fokusgruppe 2 betoner vigtigheden af, at der findes arrangementer, der er åbne for alle, fordi foreningen i denne gruppe virker lidt ”indspist”.

Hjemmesiden bør ifølge begge fokusgrupper være ”kunstnerisk, spændende og festlig”. Den skal afspejle emnet kunst, men også være saglig og brugervenlig. Fokusgruppe 2 er meget mere engageret i samtalen om hjemmesiden end fokusgruppe 1. Sidstnævnte er køligt indstillet til hjemmesidens formidling af webkunst, hvor den generelle mening i fokusgruppe 2 positiv over for dette.

#### 6. Afgrænsning og teser

Man kan stille mange interessante spørgsmål om, hvordan man definerer kunst og kultur, og hvordan man formidler det bedst muligt. Undersøgelserne viser, at så godt som alle interesserer sig for kunst, og fordelingen af interessen på forskellige kunstformer er tilsyneladende temmelig ens.<sup>41</sup> Mine undersøgelser tyder derfor på, at det i højere grad er foreningens og ofte det enkelte arrangements sociale konstruktion samt selve organisationsstrukturen, der har indflydelse på foreningens evne til at tiltrække medlemmer. Det faktum at kunsten tilsyneladende indtager en mindre vigtig rolle end den sociale konstruktion samt selve projektets begrænsede omfang, nødvendiggør derfor en organisatorisk og kulturel vinkel frem for en kunstsociologisk vinkel.

De foregående kapitler leder frem til tre gennemgående teser: Hofstede skriver, at forskellige uddannelsesmuligheder og dermed forskellige samfundsklasser medfører forskellig kulturel indlæring, og at personers værdier adskiller sig efter bl.a. uddannelse og alder.<sup>42</sup> Derfor kan man antage, at ikke blot uddannelsesniveau, men den mere fundamen-

---

<sup>41</sup> Jf. diagrammerne 1-5

<sup>42</sup> Hofstede 1999, s. 37 og 240

tale sociale arv afspejles i personers kulturelle ballast, hvilket inspirerer til en tese om, at der er forskel i kunstinteressen blandt de højtuddannede og lavere uddannede medarbejdere.

Det er svært at fange de yngre medlemmers interesse, bl.a. fordi den traditionelle hierarkisk opbyggede organisationsform ikke appellerer til de travle individualister, som især findes blandt yngre mennesker. Derfor samt ud fra Hofstedes ovenfor nævnte teori er det oplagt at antage, at der er en forskel mellem de yngre og de ældre hvad angår foreningskultur og kunstinteresse.

Gruppen af ikkemedlemmer (som tæller over 80% af den samlede målgruppe) inspirerer, netop fordi de ikke er medlemmer, til tesen om, at der er en forskel f.eks. i kunstinteressen eller synet på foreningsliv, som adskiller den fra medlemmerne.

For at skabe det bedst mulige overblik igennem analysen har jeg delt den op i tre kapitler: *Målgrupperne og aktiviteterne*, som handler om selve kunstinteressen og målgruppernes forventninger til aktiviteter; *Organisationen*, hvor jeg undersøger selve organisationens struktur og kultur i forhold til image og målgrupper; samt *Markedsføringen*, som ser på foreningens evne til sælge sig selv. Hvert kapitel er derefter opdelt i et antal underkapitler, hvor jeg forsøger at adskille de forskellige problemområder. Hvert underkapitel indeholder et *beskrivende* element som forsøger at skitsere de konkrete forhold med fokus på de aktuelle problemer; samt forsøger at forklare hvorfor, situationen er som den er. Det betyder, at det *vurderende* element, som munder ud i konkrete råd til, hvordan situationen kan forbedres, optræder løbende i teksten. Det er vigtigt at bemærke, at de tre kapitler såvel som deres underliggende kapitler alle i høj grad griber ind i hinanden. Markedsføring bliver f.eks. relevant, fordi en organisation med nogle aktiviteter ønsker at tiltrække nogle mennesker. Derfor kan inddelingen visse steder synes lidt skarp.

## 7. Målgrupperne og aktiviteterne

### 7.1. Aldersforskkel eller klasseforskkel?

Jeg har som tidligere vist inddelt svarerne i et yngre segment af medarbejdere til og med 39 år og et ældre fra 40 år og opefter. Selvom der er tale om et yngre og et ældre segment, er der ikke tale om et decideret ungdomsbegreb, da de yngste af de svarende medarbejdere bortset fra en 20-årig elev er 31 år. Ungdomsbegrebet inkluderer - skønt det står til diskussion - kun væsentligt yngre aldersklasser.<sup>43</sup> Derfor er det yngre segment i denne undersøgelse identisk med en gruppe, der i andre sammenhænge kunne kaldes de yngre midaldrende. Der er flere grunde til denne afgrænsning: For det første er denne gruppe den yngst mulige gruppe, der kan afgrænses, hvis man vil have et målbart statistisk materiale. Endelig går tiden, således, at de unge bliver ældre, selvom nye også kommer til. I *Foreningsliv i Danmark* omtales de *yngre* mennesker i visse af artiklerne som folk op til 30 år, men i en anden er 40 år skelsåret for, hvorvidt, man støtter mødekulturen eller enkelt-sagskulturen.<sup>44</sup> Da de artikler er skrevet for hen ved fem år siden, er de omtalte grupper blevet fem år ældre, så hvis man antager, at de ikke ændrer vaner med tiden,<sup>45</sup> kan denne inddeling anses for rimelig. Endelig skal det indskydes, at DR's medarbejderstab næppe er repræsentativ for hele Danmarks befolkning, idet man næppe bliver ansat før man er godt oppe i 20'erne, bl.a. fordi de fleste ansatte har en videregående uddannelse.

Medlemmernes grad af tilfredshed med foreningens aktiviteter (diagram 9) viser stor forskel på de to alderssegmenter. Vi kan se en generelt højere grad af tilfredshed hos det ældre segment med alle tre typer af aktiviteter. Vi kan endvidere af diagram 9 se, at der generelt hos begge alderssegmenter er størst tilfredshed med den årlige bortlodning, næsten

---

<sup>43</sup> Nielsen 2004, s. 27

<sup>44</sup> Børsh 2001, s. 10 og 99

<sup>45</sup> Som samfundsforskeren Lars Torpe i Fazakerley 2002



lige så stor tilfredshed med udstillingerne, men at der specielt i det yngre segment er væsentligt lavere tilfredshed med udflugterne.

Hvor man bliver placeret i en inddeling i aldersklasser og andre grupperinger vil givetvis påvirke ens selvopfattelse, og dermed forholdet til f.eks. kunst og foreningsliv. Når der således som f.eks. ifølge begge fokusgrupper tales meget om, at børnefamilier ikke har ret meget tid, bliver det en del af den ramme, disse personer definerer deres roller ud fra. Goffman skriver, at personers rollespil gensidigt påvirker både de andre personers rollespil såvel som den fysiske og sociale ramme.<sup>46</sup> Det kan helt konkret betyde, at en fuldtidsarbejdende forælder med det samme ved tilbuddet om foreningsengagement automatisk tænker, at det er en tidskrævende affære. Selve rollens identitet sætter sig så godt fast, at den bliver en sædvane hos gruppen. Det leder tankerne hen på Hofstedes teorier om organisationskultur, ud fra hvilke vi kan se foreningen og forældrene som to grupper med hver deres sædvaner, der til en vis grad er modstridende.

I diagram 8 har alle grupper en høj svarfrekvens på ”nej” til *bestyrelsesarbejde* uanset alderssegment eller medlemskab af kunstforeningen. Af medlemmerne kunne 10% forestille sig at være med til bestyrelsesarbejde i foreningen. Heraf er ingen fra det yngre segment. Vi har set, at det er de unge, der ikke vil tage det lange træk i bestyrelserne, men hellere vil engagere sig i enkelte projekter. I spørgeskemaundersøgelsen bemærker en 65-årig dog, at vedkommende ikke forestiller sig et engagement i bestyrelsen, men derimod gerne ”et konkret arrangement”. Det er altså ikke så entydigt opdelt i unge vs. ældre, som man kunne tro.

Indholdsmæssigt er begge alderssegmenter mest interesseret i de mere traditionelle kunstformer. *Maleri* og *brugskunst/design* er mest populært blandt såvel medlemmer som ikkemedlemmer, men skarpt forfulgt af *fotokunst*, *skulptur* og *arkitektur*. Der er også en klar, om end knapt så udbredt, interesse for *webkunst*, *videokunst* og *installationskunst*. Det skal understreges, at det ikke er specielt de yngre, der er interesseret i de nyere kunstformer – denne interesse spreder sig jævnt over alle aldersklasser.

Da de fleste job i DR kræver et vist uddannelsesniveau, og der selvsagt ingen arbejdsløse er, inkluderer gruppen ingen helt nederst i samfundets sociale hierarki. Der er dog forskelle både på jobtyper og uddannelsesniveau, og inden for den specifikke gruppes hierarki er der selvsagt nogle, der er nederst, respektive øverst. Det er relevant at foretage sammenligningen, da denne fordeling er den relevante gruppes præmisser.

Ser man på jævnførelsen mellem højt og lavere uddannede folk, opdager man en væsentligt mindre forskel mellem de to kategorier, end man kunne forestille sig ud fra den i kapitel 6 nævnte tese om klassebaseret kulturel forskel. Den underbygges af, at man traditionelt kan se en tendens til, at de højtuddannede og vellønnede har en mere kompleks og vidensbaseret interesse i kunsten, hvorimod de lavere klasser har en simplere interesse, der peger mere på kunst som rene dekorationer.<sup>47</sup> Forskellen er dog så lille, at den må tilskrives tilfældigheder, specielt respondentgruppens ringe størrelse taget i betragtning. Ser vi alligevel nærmere på diagram 5, bliver vor undren ikke mindre, idet de højtuddannede tegner sig for 10% større interesse for *maleri*, som er den mest traditionelle kunstform, og 1% mindre for *webkunst*. Det kunne forventes, at flere højtuddannede ville interessere sig for denne nye kunstform og mindre for det mere traditionelle, da dette ville sende signaler om indsigt der, hvor kunsten synes mest progressiv. Det skal retfærdigvis indskydes, at de højtuddannede viser 5% større interesse for en anden af de nyere kunstformer, nemlig *installationskunsten*. Det viser, at der sandsynligvis er tale om tilfældige udsving i en ellers næsten identisk fordeling. Derfor må tesen om, at der er en form for klassebetinget ulighed baseret på social arv i kunstinteressen forkastes i dette tilfælde.

---

<sup>46</sup> Goffman 1992, s. 22 samt 92-93

<sup>47</sup> Harrington 2004, s. 95

## 7.2. Tid

Det er symptomatisk, at det er de yngre svarere, der ligger lavest ved populariteten af *udflugter/arrangementer*. Det falder godt i tråd med, at de yngre mennesker ifølge fokusgrupperne beklager sig over ikke at have nok tid at afsætte til foreningsaktiviteter.

Kigger vi på tilslutning til *udflugter/arrangementer* i diagram 3, ser vi, at det yngre segment har en noget ringere tilslutning, men i diagram 5 ser vi, at forskellen mellem korte og lange uddannelser ikke er så dramatisk.

Begge fokusgruppeinterviews indikerer, at hverken medlemmer eller ikkemedlemmer mener, at der er specielt dybe sociologiske forklaringer på, hvorfor det er svært at skaffe yngre medlemmer. Der synes at være en udbredt opfattelse af, at det største problem er at få tiden til at slå til i en verden fyldt med kulturtilbud. Lige netop tid har de yngre, der har børn og karriere og andre fritidsaktiviteter, endnu mindre af end de lidt ældre, der måske sidder lidt mere stabilt i karrieren og hvis børn er flyttet hjemmefra. Fokusgruppe 2 præciserer: ”Man har så mange tilbud i dagens Danmark... og nogle vælger det måske fra pga. tiden. Hvis kunst er nr. 3 eller nr. 4 på prioritetslisten, og man samtidig har små børn og man gør karriere i DR, jamen så kan det være svært at nå det hele”. Der er altså ikke en egentlig utilfredshed med foreningen blandt ikkemedlemmerne. Som en person fra fokusgruppe 2 siger: ”Jeg tror ikke, det er et udtryk for, at folk ikke interesserer sig for det, men jeg tror, at man måske nok nogle gange af nød vælger fra”. Disse personer er i henhold til fokusgruppernes meninger svære at nå.

Når vi sammenligner de to alderssegmenter, ser vi også en anden markant forskel, nemlig indstillingen til *udflugter/arrangementer*, som repræsenterer aktiviteter, hvor man skal møde op på et bestemt tidspunkt og investere et i forvejen planlagt tidsrum. Det ældre segment viser næsten dobbelt så megen lyst til disse ekskursioner. Ifølge begge fokusgrupper har de yngre på grund af børn, karrierepleje samt andre fritidsaktiviteter ganske enkelt ikke meget tid at gøre godt med, og nedprioriteter derfor ofte de arrangementer, hvor man skal møde på et bestemt tidspunkt og på forhånd skal have afsat et antal timer. Specielt fokusgruppe 2 indikerer i tråd med den tidligere omtalte stigende individualisme, at man ikke bryder sig om at skulle møde på fastsatte tidspunkter, men i høj grad foretrækker selv at være herre over hvornår og hvor længe. Det er altså ikke en uvilje mod arrangementerne, men et krav om at kunne være mere spontant engageret. Dette er i decideret kontrast til hele foreningskonceptets væsen om fællesskab og med de åbenlyse fordele, der er ved at møde op i samlet flok (f.eks. grupperabatter og adgang hvor man ikke kan komme ind som privatperson). Jeg ser denne tendens som et af de større problemer for en forening, for hvis selve foreningens primære styrke forsvinder, er selve foreningsbegrebets berettigelse i fare.

## 7.3. Vores selviscenesættelse

I alle diagrammerne om kunstinteresse optager *brugskunst/design* samt *arkitektur* hhv. en anden- og en tredjeplads efter *maleri*. Lige netop disse to kunstformer adskiller sig fra resten ved at være tæt knyttet til vores liv, hvorimod alle de andre kunstformer for de fleste nok er noget mere eksternt i forhold til eget liv, idet det opleves på museum, via bøger eller anden form for aktiv opsøgen. *Arkitekturen* og *brugskunsten* er en del af de rammer, i hvilke vi iscenesætter vores liv. I tidsånden i dag finder vi, at netop iscenesættelsen af eget liv er meget vigtig. Den hænger sammen med individualismen, hvor man selv vil bestemme og ikke bare følge strømmen. Den ses tydeligt ved tv's mange boligprogrammer og andre programmer, der handler om, hvordan vi indretter os i vores liv, samt den store mængde af livsstilsmagasiner, der publiceres i disse år. De æstetiske rammer for vores liv er altså vigtige.

Diagrammerne tyder på, at de, der har meldt sig ind i kunstforeningen, vægter hjemmets rammer højere, for her finder vi væsentligt større interesse for *arkitektur* og *brugs-*

*kunst/design*. Også *maleri* og *fotokunst* - som lige såvel kan være knyttet til hjemmet som til ude-oplevelser - er mere populære i modsætning til de øvrige kunstformer, der har ringere tilknytning til hjemmet. Vi kan også se, at det i højere grad er folk over 40, der prioriterer *brugskunst/design* og *arkitektur*. Forskellige *vaner* synes at være en forklaring. Man ser, at folk lidt oppe i årene interesserer sig mere for at indrette deres bolig, og de har jo også generelt bedre råd. Dette vil afstedkomme en øget interesse for de fysiske rammer. Samtidig ser man de lidt ældre være mere interesserede i at samles om en god middag hjemme, hvor de yngre traditionelt er mere ude og i højere grad dyrker *udekulturer* som fastfoodkulturen og cafékulturen. Der er kort sagt en vis aldersforskel i vores selvscenesættelse – som igen er påvirket af samfundets *værdier*.

Uddannelsesniveau kan også have en betydning for, hvordan man iscenesætter sit liv. Her bekræftes tesen om større interesse hos højere uddannede – og dermed mere velbeslåede – dog ikke, idet det er de lavere uddannede, der interesserer sig mest for *arkitektur* og *brugskunst/design*. I denne gruppe er der stort set ens interesse for al den anden kunst inkl. *maleri* og *fotokunst* – al den kunst, der opleves i andre omgivelser end hjemmet. Vi ser de største udsving på *arkitektur* samt *brugskunst/design* ved sammenligningen medlemmer/ikkemedlemmer, idet medlemmerne viser meget større interesse for dette. Det *kan* være fordi, andelen af det ældre segment i denne gruppe er mere end fire gange så høj som af det yngre segment, og det *kan* være fordi, dem, der iscenesætter deres liv i æstetiske rammer, anser medlemskab af en kunstforening for en del af disse – men faktum er, at det er rent gætteeri. Det eneste, det med sikkerhed viser er, at man skal være meget varsom med at drage konklusioner, fordi der tilsyneladende spiller flere faktorer ind, end dette projekt har haft mulighed for at undersøge. Det kan dog fastslås, at der ikke er en gennemgående forskel i det æstetiske dannelsesniveau i dag, men derimod en forskel på, hvor man ønsker de æstetiske oplevelser. Men hvem afgør hvem, der er mest dannet – dem, der går på museum for at opleve det æstetiske, eller dem, der iscenesætter æstetikken derhjemme?

#### 7.4. Nye kunstformer og ukendte målgrupper

Det er interessant at se på interessen for de tre nyere kunstformer blandt ikkemedlemmerne opdelt i de to alderssegmenter (diagram 1). *Installationskunst* og *videokunst* har ingen tilslutning i det yngre segment, og det ældre segments tilslutning til disse kunstformer er højere end nogen andre steder. *Webkunst* har dobbelt så høj tilslutning blandt de ældre (22%) som blandt de yngre. Hvor vi i alle andre diagrammer ser disse tre kunstformer samlet i en gruppe, der tydeligt skiller sig ud fra resten ved en tilslutning på mellem ca. 10 og ca. 20 %, er denne gruppering anderledes i sammenstillingen af de to alderssegmenter blandt ikkemedlemmerne - selvom alle diagrammer er fremkommet ved forskellig sammenstilling af data fra samme to undersøgelser. *Arkitektur* og *brugskunst* tiltrækker sig igen interesse, for i ikkemedlemmernes ældre segment er interessen for dette præcis den samme som for *installationskunst*. Her er det svært at sige, om det er *installationskunsten*, der er lige så populær som de to andre eller omvendt.

Hvad angår *fotokunst* er ikkemedlemmernes ældre segment meget interessant, for i modsætning til i alle andre sammenstillinger af data, er *fotokunst* den næstmest populære kunstform efter *maleri*. Mod de ældres 56% interesserer kun 11 % af de yngre sig dog for *fotokunst*. Vi ser altså et udsving, vi ikke ser i andre diagrammer, fordi de forskellige grupper blandes på forskellige måder. Dette er vigtigt at holde sig for øje, når vi ser på medlemmer vs. ikkemedlemmer uanset alder (diagram 2), for her ser vi et anderledes ringe udsving på disse kunstformer. Det skal bemærkes, at ikkemedlemmerne dette til trods stadig viser en større interesse for disse kunstformer, blot er den her så lille, at den må kaldes en statistisk tilfældighed. Denne gruppe skiller sig ud på endnu et punkt, for ifølge diagram 8 er der faktisk næsten lige så mange, der har sagt, at de godt kunne forestille sig

bestyrelsesarbejde (11%) som blandt medlemmernes ældre segment (13%), lige som det ifølge diagram 1 er denne gruppe, der har størst mod på *udflugter*. Alt i alt tyder dette på lyst til foreningsengagement. Kontrasten øges endnu mere ved, at ingen medlemmer har sagt ja til *bestyrelsesarbejde*. Tesen ud fra indledningen, at det er svært at lokke flere yngre medlemmer til, fordi de i modsætning til de ældre ikke ønsker at involvere sig i forpligtende længerevarende forløb, men gerne i enkelte projekter, må ud fra dette delvis forkastes. Det er nemlig ikke kun de yngre, men alle, der viser denne tendens.

En forklaring på *installationskunstens* popularitet i ikkemedlemmernes ældre segment *kan* være knyttet til en specifik generation. I denne gruppe finder vi mange i 50'erne og 60'erne – folk der var unge i 1960'erne, da installationskunst ofte forbandtes med happe- nings og var et helt nyt og meget provokerende indslag på kunstscenen. Man kan gætte på, at denne type kunst nyder en særlig popularitet hos dem, der oplevede den, dengang den gjorde størst indtryk, men at det derfor er et fænomen, der hænger særlig godt fast ved netop denne generation. Nogle vil utvivlsomt finde denne slutning fordomsfuld, men ud fra Hofstedes teori om, at vores sædvaner - og dermed bl.a. smag - formes ud fra vores omgi- velse<sup>48</sup> og Goffmans teori om, at vores roller formes bl.a. i interaktion med de rammer, de befinder sig i,<sup>49</sup> er det sandsynligt, at påvirkninger i ungdommen stadig gør sig gældende hen ved 40 år senere.

At de ikke har meldt sig ind, kan skyldes, at de samtidig med, at de interesserer sig for en lidt ”utilpasset” kunstart, selv er lidt ”utilpassede” i forhold til traditionel kunst- interesse og foreningsliv, og ikke ønsker et forpligtende medlemskab i en traditionel forening. ”Utilpasset” er et interessant ord, fordi det ofte bruges om de unge. Grunden til min brug af ordet her er, at jeg vil understrege, at de generelle tendenser og fordomme ifølge mine undersøgelser viser sig ikke nødvendigvis at være helt sande. ”Utilpasset” er også et interessant ord, fordi det antyder, at gruppen ikke har tilpasset sig de givne rammer. Men hvis en hel gruppe virker utilpasset, kan det være relevant for rammerne (her forenin- gen) at søge at tilpasse sig for at nå gruppen. Ifølge Goffman vil to hold, der trods meget forskellige positioner er tvungne til at interagere, normalt så vidt muligt forsøge at få det til at fungere.<sup>50</sup> Problemet er, at det ikke er en nødvendighed, der tvinger disse to grupper sammen, hvorfor de derfor simpelthen synes at undgå interaktion.

Denne tendens modsiges dog ifølge diagram 8, der viser, at ikkemedlemmernes ældre segment er næsten lige så tilbøjeligt til at sige ja til bestyrelsesarbejde som medlemmerne. ”Utilpasset” betyder dermed ikke uengageret, men snarere *selektivt engageret*, der, som vi har set, anses for de unges trend.

Dette kapitel antyder, at der *kan* være tale om en marginal forskel i kunstinteressen, når man sammenligner medlemmer med ikkemedlemmer, men at andre nært tilknyttede faktorer vejer tungere. Det ældre segments installationskunstinteresserede ikkemedlemmer minder os om, at det er vigtigt at være klar over interesseforskelle i kunstforeningen, samt hvorfor de findes. Uanset om det er kendetegnende for en enkelt generation, eller at det er et mere generelt skift, at de ældre ikkemedlemmer har den omtalte præference, så er de potentielle medlemmer, og dermed potentielt et aktiv i mange år endnu.

## 7.5. Kunst eller sociale oplevelser?

”Det var ikke fordi jeg skulle se kunst med DR, altså det kan jeg godt selv finde ud af. Jeg skulle se kunst og være sammen med kolleger”. Kunstforeningens mission opleves ifølge fokusgruppe 2 primært som værende socialt samvær, der så har noget med kunst at gøre. Hos medlemmerne synes det givet, at det handler om kunst, men at det sociale er meget

---

<sup>48</sup> Hofstede 1999, s. 238-239

<sup>49</sup> Op. cit. s. 197-201

<sup>50</sup> Goffman 1992, s. 141

vigtigt både fordi det er hyggeligt, men også fordi det sociale rygte i højere grad end det kunstneriske indhold er afgørende for, om folk melder sig ind og forbliver medlemmer. I begge tilfælde ses altså en prioritering af det sociale samvær over selve emnet kunst.

Lad os derfor kigge lidt nærmere på kunstens rolle i kunstforeningen: Kant skrev tilbage i 1790, at kunsten har et formål uden at have et formål ”zweckmäßig ohne Zweck”, hvilket betyder, at kunsten i stedet for at have et formål *er* sit eget formål.<sup>51</sup> I dag ser vi tilsyneladende en ændring af kunstens rolle, for i dag ser det snarere ud til, at kunstformidlingens centrum hverken er formidleren, analysemetoden eller værket i sig selv. Kunstoplevelsen foregår i mellemrummet mellem værk og liv.<sup>52</sup> Vi ser altså kunsten som et samlingspunkt for oplevelser og/eller diskussion snarere end som et fænomen med et formål i sig selv. I kunstforeningen følger selve kunstens rolle at dømme ud fra undersøgelsesnes resultater altså den generelle tendens, at det i højere grad er den sociale oplevelse, der er formålet. Kunsten bliver midlet til at samle kollegerne om sociale oplevelser i foreningen frem for den omvendte situation, at foreningen er midlet til at samle folk om kunstoplevelser.

Kunsten bliver altså sat ind i en helt anden kontekst, og skal fungere på mere sekundære præmisser, end den normalt ville i en kunstformidlingssammenhæng. Man kan faktisk sige, at kunsten som fænomen får status af ”brugskunst”. Samtidig viser undersøgelserne, at så godt som alle, uanset om de er medlemmer af kunstforeningen eller ikke, interesserer sig for kunst i en eller anden form. Det peger så videre på, at det ikke specifikt er kunstinteressen, der får folk til at melde sig ind – ellers ville vel næsten alle være medlemmer. Vi ser altså i denne sammenhæng ikke kunsten som ophøjet og universel, men som et socialt samlingspunkt. Da det dog stadig er foreningens indhold af forskellig kunst, der skal tiltrække og fastholde medlemmer, befinder kunsten sig i en paradoks situation. Det er nemlig fortsat vigtigt at tilbyde et bredt spektrum af den kunst, folk interesserer sig for, samtidig med, at kunsten ikke er den primære årsag til medlemskab i kunstforeningen.

Der står i indledningen til vedtægterne for kunstforeningen, at den blev startet af ”en lille flok kunstinteresserede DR-medarbejdere”. Der er selvfølgelig stadig i dag masser af kunstinteresserede mennesker: ”Alle går jo på udstillinger en gang imellem, altså det gør vi alle”, siger en person fra fokusgruppe 2. Fordelingen af interesseområder kan indikere forskelle. De fleste interesserer sig tilsyneladende for de mere traditionelle kunstformer, som foreningen også beskæftiger sig mest med. Til gengæld efterkommer foreningen ikke interessen hos mellem 10 og 20% af svarerne for de nyere kunstformer som *videokunst*, *installationskunst* og *webkunst*.

Jeg har foretaget en sammenligning af forskellige gruppers kunstinteresse ud fra tesen om, at forskellen i engagement i kunstforeningen havde noget at gøre med kunstinteressen. Resultaterne viser imidlertid en forbavsende ringe forskel mellem de vidt forskellige grupperingers interesser. Det er naturligvis vigtigt for kunstforeningen at kende fordelingen af interessen, således at den kan tilrettelægge aktiviteterne efter målgruppens interesser. Derfor er det ganske brugbare resultater i målgruppeanalyse-mæssig henseende. Derimod leder de i projektets hovedproblematik – nemlig at søge forklaringer på, hvorfor det er svært at engagere yngre medlemmer – frem imod en mere generel slutning, nemlig den, at kunstinteressen lever og har det godt. Medlemstilslutningen i kunstforeningen beror bare ikke særlig meget på kunstinteresse.

## 7.6. En firmabaseret forening, hvor man får noget for pengene

Den årlige bortlodning er ifølge diagram 9 meget populær blandt medlemmerne, for her får man ifølge fokusgruppe 1 ”noget for sine penge”, hvis man er heldig at blive udtrukket,

<sup>51</sup> Harrington 2004, s. 85

<sup>52</sup> Ide Riis-Hansen: *Nutidskunst – et påskud for samtale* i: Seligmann 2004, s. 21

men til gengæld bliver nogle irriteret over ikke at blive udtrykt. En person siger direkte: ”Det kunne være sjovt at vinde, ikke, det havde jeg også forestillet mig, og jeg er skuffet over, at jeg ikke vandt denne gang”. Det viser, at selvom det formuleres som *at vinde*, og dermed ikke noget, man rationelt kan regne med, så forventer medlemmerne at få noget konkret for det beløb, de betaler. Derfor foreslås i fokusgruppe 1, at foreningen også kunne indkøbe, udstille og bortlodde reproduktioner ifølge erfaring fra en anden kunstforening: ”Volumen bliver lige pludselig et helt andet, fordi man kan faktisk så måske øge det med næsten 50%, hvad man har i udlodning ved at tage tre malerier ud og så tage 20 plakater ind”. Derfor vil dette kun betyde en marginal nedgang i indkøbet af ægte kunst, hvorved flere eller måske alle medlemmer ved bortlodningen kunne gå hjem med noget. Det ville kunne øge appellen til de, der ikke ønsker at være med, fordi chancen for at vinde (og dermed følelsen af reelt at få noget for kontingentpengene) er for lille. Det er vigtigt at skabe en så positiv stemning som muligt. Således kan man undgå, at nogen føler, at de slet ikke ”får noget for pengene”. Også her er nøgleordet mangfoldighed, bredt sigte, men også differentiering.

Vi ser i alle sammenstillinger af grupper, at *maleri* er den mest populære kunstart. For det første viser det, at den generelle kunstinteresse ser nogenlunde ud som den har gjort meget længe med de mest traditionelle kunstarter højest placeret på popularitetsbarometret og de nyere kunstarter længere nede, men dog til stede. Det viser en ikke ringe grad af tradition i både medlemmers og potentielle medlemmers (hele målgruppen) præferencer, som dermed må tages alvorligt. *Arkitektur* og *brugskunst/design* er repræsenteret i kunstforeningen, og kapitel 7.3. har vist, at disse områder kan tiltrække en stor gruppe – men som vi har set en gruppe, hvoraf mange allerede er medlemmer. Disse kunstformer bør fortsat være med for at fastholde eksisterende medlemmer. Man vil kunne appellere til flere ved også at satse på de nye kunstformer, fordi interessen på mellem ca. 10 og 20% ikke bør ignoreres, da den er en reel interesse hos en anseelig del af målgruppen. Der er dog også en del, der ikke kender disse kunstformer. Hvis disse mennesker bliver præsenteret for disse kunstformer ved spændende arrangementer, bliver en større interesse for disse kunstformer sandsynlig.

Nye tiltag må ikke ske på bekostning af de mere traditionelle aktiviteter – for så vil der sandsynligvis på grund af den store tilslutning til disse ske et fald i medlemstilslutningen, og så er man jo lige vidt. Af flere grunde er det derfor en god idé at tilstræbe at favne så bredt som muligt på aktivitetssiden, men til gengæld at differentiere aktiviteterne efter flere målgrupper, således at der er tilbud til alle. Men i erkendelse af at hverken én person eller ét arrangement kan favne alle mulige spændende idéer og alles forskellige interesser, bør det ikke nødvendigvis være i et og samme arrangement. Rent praktisk er der desuden grænser for, hvor mange, der kan deltage i de fleste arrangementer som f.eks. de traditionelle ture til udstillinger.

Ifølge begge fokusgrupper er der intet, der tyder på, at det har en betydning, at kunstforeningen er firmabaseret. Alligevel vil jeg antage, at det har en betydning, idet de samme fokusgrupper indikerer, at de travle folk hænger om deres fritid. Derfor har de i tråd med individualismen en tendens til hellere at ville søge deres kulturelle oplevelser, når de har helt fri og helt selv kan planlægge, frem for i firmaregi. Det kan være endnu en forklaring på, at specielt de yngre, der føler, de har sparsom tid, vælger det fra. Det stiller øgede krav til, at foreningens aktiviteter rammer målgruppernes ønsker, og er noget, man ikke ville kunne opsøge alene.

Vi har set, at sædvaner kan ændres – men hvem skal ændre sig? Det er naturligvis foreningen, for det er den, der har brug for medlemmer. Hofstedes sædvanedimension *medarbejder* vs. *job* kan give et fingerpeg om det tilrådelige fokus.<sup>53</sup> I selve foreningens

---

<sup>53</sup> Hofstede 1999, s. 247-253. Her oversætter vi dog *medarbejder* til *medlem*.

arrangementer er man og skal man være meget medlemsorienteret – da medlemmernes oplevelser af aktiviteterne skal virke fremmende på kunstinteressen. Det eneste andet formål ifølge formålsparagraffen er støtten til kunsten, og den kan foreningen kun yde, hvis den har en skare af tilfredse medlemmer, der betaler kontingent, som der kan indkøbes kunst for. Derfor lyder et råd, at man bør bevare fokus på menneskers sociale oplevelser.

Foreningen må se i øjnene, at den har at gøre med forskellige gruppers sædvaner, som i mange tilfælde vil være i direkte modstrid med foreningens. Derfor må foreningen forsøge at tilpasse sine sædvaner publikums. Ligeledes er det vigtigt, at man i foreningen er klar over, at foreningen og dens arrangementer er en fysisk såvel som social ramme, der påvirker og påvirkes af de roller, publikum og foreningens folk spiller. Man kan sige, at de dramaturgiske roller og de kulturelle sædvaner er tæt forbundne i gensidige *forventninger*. Foreningens forventninger til, *hvem*, der kommer til arrangementerne, *hvorfor* samt måske endda *hvordan*, man opfører sig der. Og målgruppens forventninger til, *hvem* arrangementerne henvender sig til, *hvorfor* de appellerer eller ikke appellerer til en, samt *hvordan* man forventes at agere der.

*Hvem, hvorfor og hvordan* indgår på begge sider af barrieren mellem forening og publikum. Da de tre ord er identiske på begge sider, skal de så bare matches for at ændre frastødningen til tiltrækning. Et vigtigt skridt på vejen er *målgruppeanalysen*, fordi for at kunne matche forventningerne bedst muligt, må foreningen kende mest muligt til sin målgruppes forventninger. Målgruppeanalysen omtales i kapitel 10.

## 7.7. Sammenfatning om målgrupperne og aktiviteterne

Vi har i kapitel 7 set, at der ikke er en nævneværdig forskel i kunstinteressen, hvorfor den ikke i sig selv er en væsentlig årsag til at melde sig ind. I stedet ser vi, at selve tidsånden har en betydning, at tid gør en forskel hos alle, men primært hos de yngre mennesker. Vi har også set, at generelle inddelinger som alder eller uddannelsesniveau ikke giver forskelle i kunstinteresse, og at en eventuel forskel mellem medlemmer og ikkemedlemmer er marginal. Ved mere specifik indlevelse i individers og gruppers præmisser i samfundet kan der spores mindre forskelle ikke mindst i lysten til foreningsengagement. Det har ledt frem til råd om fokus på mennesker samt stor mangfoldighed i aktiviteter med et bredt sigte, men via kendskab til målgruppen med differentieret fokus.

## 8. Organisationen

### 8.1. Hierarki

Kunstforeningen er en traditionelt topstyret forening, hvor alt ansvar og beslutningskompetence – og dermed magt – ligger hos bestyrelsen, som er hierarkisk opbygget med en formand, der ud over at samle alle trådene har det sidste ord. Derved har formandens smag i kunst og arrangementer størst indflydelse og dernæst de øvrige bestyrelsesmedlemmers smag. Man ønsker og forsøger at være åben, men man kan se, at når den subjektive smag ikke udfordres, har den en tendens til at komme til at styre. Da alle ikke kan interessere sig lige meget for alle kunstens facetter, får denne konstruktion stor indflydelse på arrangementerne, og disse vil dermed ikke nødvendigvis altid afspejle målgruppens ønsker bedst muligt, da bestyrelsens og publikums ønsker ikke nødvendigvis er ens.

I Danmark har vi traditionelt en åben organisationskultur.<sup>54</sup> Vi oplever dog også, at den ligeledes traditionelle hierarkiske foreningsstruktur kan påvirke i modsat retning. Foreningens traditionelle hierarkiske opbygning med den traditionelle generalforsamlingskultur tyder på, at både strukturen og kulturen er normativ. Endvidere berettes der i fokus-

---

<sup>54</sup> Hofstede 1999, s. 258

gruppe 2 om, at foreningen utilsigtet opleves som indspist og lukket, hvilket antyder, at to modsatrettede tendenser er i spil, og at strukturen synes at have overtaget over kulturens gode intentioner.

En forklaring på vigende tilslutning er den hierarkiske organisationsform, hvor det er en *ære* at være den eller de få, der har beslutningskompetence og magt. Bestyrelsen er ikke lukket for forslag, men tilfredsstillelsen ved bestyrelsesarbejdet ligger i æren ved at stå bag et godt arrangement: ”Der er jo ingen, der kan gøre det lige så godt som mig... Det var sjovt at have den der indflydelse”, siger en person fra fokusgruppe 2 om bestyrelsesengagement i en anden forening. Selv at have udført så meget som overhovedet muligt af en given opgave opleves som vigtigt for bestyrelsen, for at den kan stå inde for sit arbejde. Bestyrelsen mener ikke, det er muligt at uddelegere arbejde, fordi det er svært at overdrage både ansvaret for at kunne lægge foreningens navn til, pga. den praktiske omstændighed, at det tager tid at briefe folk, *æren* ved veludført arbejde samt ”det der lille magtspil, som jo altid er, altså hvem er det lige, der bestemmer her”, som en anden person fra fokusgruppe 2 bemærker.

For at nedbryde den hierarkiske opbygning må man flytte magten og *æren* fra, at det er en ære at sætte sit personlige navn på hele udførelsen af alle projekter til, at det er en ære blot at være med til at samle trådene og holde det overordnede overblik. Her kan Hofstedes sædvanedimension *normativ versus pragmatisk* hjælpe til at finde løsninger.<sup>55</sup> Den handler om, hvor bundet man er af faste organisatoriske procedurer, hvor en mere pragmatisk orientering tilpasser opgaverne efter behov. Foreningens hierarkiske struktur og traditionelle mødekultur, tyder på en normativ orientering. Den kan ændres ved bl.a. at ændre det billede, der gives udadtil, af bestyrelsesarbejdets traditionelle, tunge og frem for alt tidskrævende og normative generalforsamlingskultur til i stedet at give et mere dynamisk indtryk. Derfor bør man tilstræbe en mere pragmatisk kultur, hvor man fokuserer mere direkte på, hvilke konkrete ønsker og muligheder, der er.<sup>56</sup> Her er det vigtigt at holde sig for øje, at organisationens kultur og struktur griber ind i hinanden. Når man tilstræber en pragmatisk tilgang til projekter, må organisationsstrukturen tilpasses strategien. Den hierarkiske struktur, som har en tendens til at medføre en normativ kultur og vice versa, må derfor gøres fladere. Ikke nok med at organisationens kultur og struktur hænger sammen. Det nationale kulturelle miljø påvirker også organisationen.<sup>57</sup> Dette bør dog ikke betragtes som et problem, da den traditionelt åbne kultur i Danmark udfordrer den traditionelle hierarkiske foreningsstruktur.

Ideelt set bør vi altså for at afbøde den forholdsvis normative orientering søge hen imod en mere pragmatisk tilgang samt en fladere ledelsesstruktur, hvor der er kortere distance mellem bestyrelsesformanden og de andre, der kunne være interesserede i at hjælpe. Selvom resultatet – at skabe gode arrangementer er vigtigt – bør man også stræbe mod en mere procesorienteret tilgang, da dette vil give plads til flere alternative måder at løse opgaverne på, hvorved åbenhed, fleksibilitet og mulighed for at differentiere kan opstå. Jeg mener, uddelegering af specielt praktiske opgaver, der ikke kræver al for megen briefing, er et godt middel til at opnå dette, da det ud over blot at aflaste bestyrelsens arbejdsbyrde automatisk i kraft af de flere involverede nye mennesker vil kunne generere nye alternative måder at løse opgaverne på. Dette vil yderligere være med til at nedbryde visse ikkemedlemmers forestilling om, at foreningen er lidt gammeldags, samtidig med, at variationen i antal personer og tænke måder vil kunne bryde de mest fastgroede roller. Dette leder hen imod et råd om så vidt muligt at opløse den traditionelle styreform, fordi det vil sende et signal om ikke at være groet fast, men tvært imod klar til at møde nye udfordrin-

---

<sup>55</sup> Hofstede 1999, s. 247-253

<sup>56</sup> Op. cit. s. 262

<sup>57</sup> Op. cit. s. 254



ger. Mange foreninger oplever som sagt, at indholdet interesserer folk, men at selve organisationsstrukturen opfattes som rigid og gammeldags. Retfærdigvis skal det siges, at der faktisk *kan* spores en ændring i det generelle billede, idet en del foreninger har opdaget projektmagerne.<sup>58</sup> Ligeledes er det f.eks. i politiske partier og græsrodsorganisationer almindeligt med arbejdsgrupper bygget op omkring bestemte temaer. Det indikerer en igangværende generel udvikling, som kunstforeningen blot skal åbne sig for.

I begge fokusgruppeinterviews var der en person, som hurtigt tog rollen som leder, som sagde mere end de andre, og hvis mening var ”mere værd”, fordi der var en tendens til, at der oftere blev stille omkring bordet, når vedkommende sagde noget, end når andre sagde noget. At denne person i begge tilfælde fik sagt mere kan enten skyldes, at personen havde flere meninger end de andre, men det kan også være personens evne til at skære igennem, der har bragt vedkommendes meninger tydeligere frem. Det kan give en skævhed i forholdet mellem de forskellige synspunkter. Det viser også, at da grupper har en tendens til at fungere ens, indeholder bestyrelsen højst sandsynligt de samme mekanismer. En eller få personers meninger og idéer kommer formentlig til at udgøre en uforholdsmæssig stor del af foreningens idéer, ikke på grund af uvilje mod andres idéer eller mod åbenhed i det hele taget, men på grund af almindelige sociale mekanismer. Det harmonerer dårligt med ønsket om at tiltrække en bredere skare. Derfor er det vigtigt for det første at holde sig dette for øje og for det andet at indrette den sociale konstruktion således, at et bredt spektrum af forslag kan finde vej til bestyrelsen

## 8.2. Samarbejde

Kunstforeningens bestyrelse har trods et stort engagement blandt de enkelte bestyrelsesmedlemmer ytret et ønske om tilgang af nye kræfter i bestyrelsesarbejdet både for at imødekomme flere medlemmers snarlige fratrædelse, men også for at få nye input. Der er ingen, som mener, der ikke er idéer tilbage hos en, der har siddet længe i bestyrelsen. Det konstateres blot, at visse medlemmer af bestyrelsen nu ønsker at bruge tiden på noget andet, men oplever, at det ikke er så let at få andre til at overtage. Dermed bliver personen siddende mere af pligtfølelse end af engagement.

Der er kun én mand i bestyrelsen. Der er generelt flere kvinder i foreningen – næsten to tredjedele af svarerne blandt medlemmerne i den kvantitative undersøgelse er kvinder. Bestyrelsen oplever, at der er en forskel på kvinders og mænds arbejdsmetoder, hvor kvinder er stærke, når noget skal diskuteres grundigt, men hvor mænd er stærkest, når der skal skæres igennem og træffes en beslutning. Dette er firkantet sat op, men bestyrelsen mener, at den med mere end den ene mand, der er med for tiden, vil få et mere naturligt arbejdsmiljø med mere effektive beslutningsprocesser.

Man aner det paradoks, at bestyrelsen ønsker nye input – altså udefra kommende mennesker med udefra kommende idéer – og samtidig spores en frygt for, at udefra kommende tendenser vil kunne forstyrre eller helt ødelægge den gamle ”idyl”. Man ønsker kort sagt nye input, samtidig med at de nye skal tilpasse sig det sociale klima i bestyrelsen. I bestyrelsen ses som nævnt i kapitel 8.1 også en tendens til modstand mod at uddelegere arbejdsopgaver til folk uden for bestyrelsen, som gerne vil hjælpe uden at være forpligtet af bestyrelsesarbejde. Bestyrelsen ønsker ikke at lægge navn til noget, den ikke har haft fuld kontrol med i alle stadier.

At bestyrelsen formentlig har en tendens til at isolere idégrundlaget til en eller få personer, leder hen imod rådet om at samarbejde med andre personer og andre af firmaets foreninger omkring fælles interesser, såvel som med andre lignende konkurrerende foreninger, sådan at man bevidst søger at lære af hinandens erfaringer. Projektarbejdet ville her være

---

<sup>58</sup> Fazakerley 2002

med til via synergi mellem foreninger at kunne vokse til nye typer af arrangementer, som den enkelte forening vanskeligt ville kunne stable på benene alene.<sup>59</sup> Dette hænger tæt sammen med en del af markedsføringen, som vi skal se nærmere på i kapitel 9.2. Kort sagt må alle muligheder for et bredt udvalg af idéer gribes. Det skal understreges, at bestyrelsen jo stadig kan og skal komme med forslag, ligesom den skal samle trådene og endeligt beslutte, om en idé er egnet til gennemførelse. Der er dog en åbenlys fordel ved et bredere vækstlag af idéer, frem for det en eller få kreative hjerner kan producere. Samtidig vil konkurrence på idéområdet være en fordel, således at de, der plejer at være de kreative, bliver udfordret. Da konkurrence betragtes som en vækstfaktor i erhvervslivet, er der også grund til at tro, at det er en fordel i foreningslivet, da kreative idéer begge steder er kimen til gode resultater.

Ifølge journalisten Jacob Rosenkrands skal foreningsengagementet i Danmark hjælpes på skinner ved, at man dropper forestillingen om det Forenings-Danmark, der var engang. Der er simpelthen brug for en foreningernes kulturrevolution, hvor man bevæger sig væk fra den indadvendte generalforsamlingskultur og hen imod en åben netværkskultur, hvor foreninger og individer kan udveksle viden efter behov.<sup>60</sup> Langtidsengagerede foreningsaktive er dog fortsat lige så nødvendige, for de sikrer det længere perspektiv.<sup>61</sup> En flad og projektorienteret ledelsesstil er ikke synonym med *laissez-faire*; en vis styring er naturligvis fortsat vigtig for at foreningens profil holdes genkendelig og for at samle alle trådene. Rent formelt er en bestyrelse også nødvendig, så foreningen har en formel kontaktperson, ligesom økonomien skal administreres.

Et af de få steder, vi ser en markant forskel på de to alderssegmenter er på interessen for bestyrelsesarbejde. Vi ser i diagram 8, at der er flere blandt ikkemedlemmerne over 40, der svarer *ja* (11%) til, at det er sandsynligt, at de vil deltage i bestyrelsen, end blandt medlemmerne under 40 (0%). Her skal der retfærdigvis indskydes, at der til gengæld er 33% i denne gruppe, der svarer *måske*. Men måske er det bare af ren og skær høflighed, og det er svært at vide, om *måske* bliver omsat til *ja* eller *nej*, når valget skal træffes. Et faktum er det i hvert fald, at der kun er sat kryds ved *ja* i det ældre segment. Det kunne derfor tyde på, at en helt anden strategi er nødvendig, for det er unægtelig svært for en lille forening at ændre tidsånden. Så i stedet for at fokusere på umuligheder og idealer, må man se på, hvilke muligheder eller ligefrem fordele, den aktuelle situation byder på. Fordi organisationskulturen hovedsageligt består af *sædvaner*, som er tillært hos individerne i organisationens socialiseringsproces, og som derfor er mindre fastgroede end *værdierne*, som individerne har indlært allerede i barndommen,<sup>62</sup> må man antage, at der kan finde en ændring sted.

I fokusgruppe 1 er der enighed om, at flere både ældre og yngre medlemmer gerne vil hjælpe til både med konkrete projekter og praktiske ting som planlægning: ”Man vil godt være med til at stå for et arrangement eller opdatere en hjemmeside, men man vil ikke hænge på den på ubestemt tid”. De foreslår en fast tilknyttet ”støttegruppe”, som således med tiden opbygger erfaring, så den lærer arbejdsgangen og derfor ikke skal briefes fra bunden hver gang: ”Så har du et korps af kandidater”. ”Og så er det heller ikke så uoverskueligt at være med i bestyrelsesarbejde lige pludselig”. Selve bestyrelsesarbejdets image vil altså kunne ændres med denne metode. Jeg anbefaler stærkt denne model, for med den kan man på en *positiv* måde eliminere det generelle problem med, at bestyrelsen ikke afspejler medlemmerne eller virksomhedens og dermed de potentielle medlemmers alderssammensætning og kønsfordeling. Hvis bestyrelsen er åben for samarbejde og idéinput fra

---

<sup>59</sup> Børsch 2001, s. 16

<sup>60</sup> Op. cit. s. 23

<sup>61</sup> Op. cit. s. 68

<sup>62</sup> Hofstede 1999, s. 239

denne støttegruppe såvel som fra andre, bliver det mindre væsentligt, hvem der faktisk sidder i bestyrelsen. Derved vil det være slut med at bekymre sig, hvis bestyrelsen kun består af kvinder over 50 år. Dette vil endvidere medføre en ændring i bestyrelsens image, for i stedet for at gøre noget til et problem og skælde ud, fordi man ikke kan få de unge til at makke ret (en diskussion, der handler om det, folk *ikke vil* eller *ikke kan* er jo i sit udgangspunkt negativ), kan man ændre det til ros af det samarbejde og de idéer, der rent faktisk foregår. Hvem siger i øvrigt, at der er noget galt med en bestyrelse kun bestående af kvinder over 50 år? Hvis den gør en god indsats og er åben og engageret, opstår problemet først, når man begynder at fokusere på, hvad man hellere vil have, men ikke kan få. Ud fra almindelig sund fornuft tør jeg godt påstå, at en bestyrelse bestående af folk, der ønsker engagementet, er en bedre bestyrelse end en, hvor medlemmerne føler sig presset til det. Kort sagt: Lad dem, der har *bedst tid* og *mest lyst* sidde i en bestyrelse, der til gengæld arbejder tæt sammen med en ekstern støttegruppe og uddelegerer arbejde til andre engagerede mennesker. I denne sammenhæng er ikkemedlemmernes ældre segment som omtalt i kapitel 7.4 et aktiv, da den viser forholdsvis stor lyst til bestyrelsesarbejde.

### 8.3. Interaktion i grupper

Når mange i foreningen deltager enten i grupper fra samme afdeling i firmaet eller grupper af gamle medlemmer af foreningen, befinder de sig i en gruppe med dens egen isolerede kultur. Det vil sige, at der ved et arrangement er flere kulturelt forskellige grupper, der ikke nødvendigvis matcher hinanden, samt enkelte individer uden for grupperne. Ifølge Hofstede vil folk, der flyttes gruppevis tage gruppekulturen med sig, mens folk, der flyttes individuelt, vil søge at tilpasse sig.<sup>63</sup> For at det kan ske, skal personen dog lukkes ind i en gruppe, hvilket som sagt ikke altid sker. Dette tyder på, at selvom Danmark traditionelt har en åben organisationskultur, er det ikke altid tilfældet i kunstforeningen. I dette tilfælde hænger organisationskulturen tæt sammen med det rollespil, der foregår i de forskellige individers interaktion. Grupperne er stabile med deres fast definerede roller, og det skulle jo være mærkeligt, om en udefra kommende person lige kunne falde ind i det spil. Måske oplever gruppen personen som det, Goffman kalder en *selvmodsigende rolle* – en person, der ikke kender - eller vælger ikke at følge - stedets sociale regler.<sup>64</sup> Selvom gruppen ikke reagerer på individet, oplever individet måske alligevel gruppen som utilnærmelig, blot fordi den står som en samlet enhed i samtale med ryggen vendt mod omverdenen. Selvom vedkommende ikke falder uden for rammens spilleregler, kan følelsen af fremmedhed over for situationen, give en følelse af, at der hersker ukendte spilleregler.

En person i fokusgruppe 2 siger direkte efter deltagelse i et par arrangementer: ”Jeg kunne godt se, at der var mange, der havde det hyggeligt. Jeg havde det ikke hyggeligt... Jeg skulle se kunst og være sammen med kolleger. Det var jeg ikke. Det var meget indspist. Det var lukket”. Selve den sociale konstruktion omkring medlemmernes positive oplevelser synes at skabe lukkede grupper. Her er der tale om to modstridende rollespil, der med tiden har udviklet sig til en fordom hos den ene part, og som derved er blevet en del af den ramme, spillet foregår i og påvirkes af. Det billede, denne person således ud fra få oplevelser giver videre til andre er, at foreningen er asocial, og ikke bare passer den måde, man omgås i foreningen, ikke vedkommendes rollespil, men hele den gruppe, personen i denne forbindelse repræsenterer, nemlig alle ikkemedlemmerne. Denne gruppes oplevelser af at de eksisterende grupper af deltagende medlemmer er små lukkede klikker af folk, der kender hinanden i forvejen, og hvis formål med deltagelsen er at få en oplevelse sammen frem for at møde andre mennesker, er set ud fra projektets problematik uheldig.

Det er svært at ændre almindelig menneskelig ageren, og man kan jo ikke forbyde en

---

<sup>63</sup> Hofstede 1999, s. 265

<sup>64</sup> Goffman 1992, s. 119-121

gruppe af mennesker, der kender hinanden, at falde i hyggelig samtale i en rundkreds, som rent praktisk er den mest hensigtsmæssige og naturlige måde for en gruppe at samtale på. Hofstedes sædvanedimension *åbent system versus lukket system* kan minde os om løsninger.<sup>65</sup> Den handler om, hvor let, det er at komme ind i organisationen. Man bør altså tilstræbe en åben kultur, hvor det er naturligt, at der kommer nye ansigter til. Som der blev foreslået i begge fokusgrupper, kan man konkret gøre det ved at afholde hvervearrangementer, hvor en del af konceptet er, at man åbent ønsker at tiltrække nye medlemmer, og så netop ved disse arrangementer være særlig opmærksom på at inddrage de nye personer og på at skabe en stemning, der får dem til at føle sig velkomne. Samarbejdet med andre foreninger samt med en løst tilknyttet gruppe af folk og også den bredere, men mere differentierede aktivitetsprofil vil også med tiden kunne vænne medlemmerne til, at der er ofte også er andre deltagere end de sædvanlige kendte personer. Da mindre lukkede grupperinger opstår ubevidst, bør problemet kunne afhjælpes noget blot ved at være opmærksom på problemet.

#### 8.4. Fysisk og imagemæssig flytning

Ifølge flere kilder er en generel ændring i fuld gang i retning af mere projektorienterede arbejdsgange på bekostning af den traditionelle hierarkiske struktur<sup>66</sup>. Det er vigtigt for foreninger at følge med denne udvikling, da de ellers vil blive løbet over ende af en udvikling, der foregår uanset, om de ønsker det eller ikke. Dette mener Jytte Hilden, for alvor vil slå igennem i forbindelse med den flytning af firmaet til nybyggede lokaler, som bestyrelsen nærer en vis frygt for.

Ifølge Hofstede vil en fysisk flytning af grupper af mennesker til nye omgivelser fremtvinge en genforhandling af interpersonelle relationer, hvorved man vil kunne udrydde uønskede aspekter af gamle kulturelt betingede vaner.<sup>67</sup> Jytte Hilden bekræfter Hofstede, idet hun siger, at der er så mange usynlige interne magtstrukturer i en organisation, som når de brydes op, vil ændres, således at man oplever en helt ny forståelse for organisationen. Man kan faktisk tale om et så uakademisk ord som *positive energier*, som smitter af både internt og eksternt.<sup>68</sup> Man skal altså tage noget alvorligt, som hverken kan måles eller vejes. Fokusgrupperne er tvært imod enige om, at en flytning er irrelevant. En person i fokusgruppe 1 siger: ”Jeg tror ikke, det flytter en meter, tvært imod”. Det er ifølge Jytte Hilden symptomatisk for en gruppe, der endnu ikke har oplevet den synergieffekt, flytningen afstedkommer, at den undervurderer denne effekt. At institutioner rent fysisk flyttes har gentagne gange afstedkommet et boom af nye friske ideer, for når de gamle arbejdsgange tvinges til at revideres, brydes alle de gamle mønstre op og sættes sammen på ny med et positivt resultat.<sup>69</sup>

Et meget klart råd lyder derfor, at den flytning, hele virksomheden står over for, er en organisatorisk gave, som foreningen bør udnytte. Det vil medføre ændringer, som det er vigtigt at medtage i fremtidige strategiske overvejelser. Opgaven er så blot at være sig denne faktor bevidst, så man kan styre den i ønsket retning. Det er i denne forbindelse vigtigt at være klar over, at kulturelle effekter af ændringer ikke viser sig dagen efter en ændring. Man må altså fastholde idéen i en periode, selvom, man måske først ser konkrete resultater efter nogen tid.

---

<sup>65</sup> Hofstede 1999, s. 247-253

<sup>66</sup> Se bl.a. Børsh 2001, s. 9

<sup>67</sup> Hofstede 1999, s. 265

<sup>68</sup> Jytte Hilden henviser til egne erfaringer fra involvering i flytningen af visse af de under Kulturministeriet hørende skoler som f.eks. *Filmskolen*, samt *Det Kongelige Bibliotek*, der udvidedes med den nybyggede *Sorte Diamant* i 1999.

<sup>69</sup> Jytte Hilden

”Medieverdenen i dag er flyvsk”, siges der i fokusgruppe 1. Manges korte tilknytning til arbejdspladsen kan være en hindring for foreningsengagement. Der ligger en dobbelttydighed i, at DR både er en medievirksomhed og en kulturinstitution med public-serviceforpligtelse. Der kan argumenteres for, at public-serviceforpligtelsen indebærer en forpligtelse til at foregå som et godt eksempel ved at give foreningslivet de bedste betingelser, samt kunne bidrage til at modvirke flyvskheden blandt medieverdenens medarbejdere. Samtidig er virksomheden licensbetalt, hvilket kan argumentere for, at støtten til foreninger i eget regi bør begrænses.

Firmaets flytning til nye lokaler samt ændringen af navnet giver DR en imageændring i retning af en moderne medie- og kulturvirksomhed. Der vises kunstforeningen såvel som andre af firmaets foreninger en vis velvilje, og således er der indtænkt fremtidig fysisk plads til kunststillinger på fælles arealer i DR-byen. Kunstforeningen bør derfor argumentere stærkt for, at en levende kunstforening lige som andre foreninger i firmaet bidrager til et positivt image, fordi det interne foreningsliv er et tegn på, at virksomheden er sund, hvilket også må være i licensbetalernes interesse. Derfor burde kunstforeningens ve og vel aktivt være i firmaets interesse, hvorfor foreningen burde kunne kræve en økonomisk støtte, der er større end den nuværende symbolske. Med en større økonomisk ballast, ville det være muligt at gennemføre en række arrangementer gratis eller i hvert fald billigere end i dag, hvilket kunne være et incitament for deltagelse for de, der finder det for dyrt, at man ofte skal betale for aktiviteter selvom man også betaler kontingent. Forening og virksomhed bør altså være klar over og udnytte den gensidige gavn, de kan have af hinanden.

## 8.5. Sammenfatning om organisationen

Kapitel 8 viser, at organisationens opbygning er med til at sende de signaler, der danner målgruppernes billede af foreningen, lige som den traditionelle relativt lukkede hierarkiske opbygning kan blokere for et samarbejde med en tilsyneladende frodig undergrund af idéer. Vi kan se, at åbenhed, fokus på mennesker og projekter frem for på faste vaner og regler vil kunne lette arbejdet for bestyrelsen samt tiltrække nye folk. En fysisk flytning bør betragtes som en anledning til at introducere en fladere organisationsstruktur og et friskere image. Flytningen vil lige som samarbejde med bl.a. en fast støttegruppe skabe en synergieffekt, som vil hjælpe til at skabe en positiv atmosfære ved bl.a. at udnytte eksisterende ressourcer frem for at fokusere på uopnåelige idealer. Der er endvidere fremkommet konkrete råd om at holde hvervekampagner samt at være opmærksom på den gensidige gavn, foreningen og virksomheden bør have af hinanden.

## 9. Markedsføringen

Da kunstforeningens forskellige elementer griber ind i hinanden, er det vanskeligt at beskrive dem isoleret. Derfor er markedsføringen allerede blevet behandlet i forskellige sammenhænge. Alligevel vil jeg herunder nævne visse karakteristiske forhold.

### 9.1. Styring af synlighed

I den nuværende markedsføring forlader man sig i høj grad på mekanismer, der ikke rummer særlig store muligheder for styring, nemlig mund til mund-metoden og den synlighed, der opnås ved udstillingerne og øvrige arrangementer. Derudover sendes der jævnligt invitationer til medlemmer, lige som der benyttes opslag, hvor folk færdes. På DR's intranet, *Inline*, listes foreningens arrangementer i menupunktet *Kalenderen*, lige som kunstforeningen har en side på *Inline*. Denne er dog temmelig begrænset i form og indhold pga. en fast fælles firmastruktur. Derfor ønsker kunstforeningen sig en ekstern hjemmeside, som kan være mere fri og kreativ. Spørgeskemaundersøgelsen viser dog, at folk finder *Inline*-siden relevant, og at de bruger den flittigt. Fælles for næsten alle de nævnte tiltag, er,

at de kræver, at man opsøger dem, og dermed, at man allerede har gjort sig tanker om foreningen.

Endelig skal selve foreningens image også nævnes. Der er ifølge fokusgruppe 2 et overvejende positivt billede af en aktiv forening med mange idéer. Internt fokuseres der, som vi har set tidligere, rigeligt på besværlighederne, hvilket kan smitte af på imaget.

Den synlighed, man opnår ved at ses i forbindelse med udstillingerne, kræver i flg. fokusgruppe 2, at man i forvejen er positivt indstillet over for foreningen. En person i fokusgruppe 1 siger, at folk er vant til at se billeder og opslag på væggene: ”Der hænger så meget rundt omkring”. Man ser det nok, men det kan drukne i mængden. At medlemmerne synes, foreningen er ganske synlig (diagram 10), men at ikkemedlemmerne ikke gør, indikerer, at de, der kender foreningen har en tendens til at tro, den er mere synlig, end den faktisk er. Begge fokusgrupper mener, det vil gavne foreningen at blive mere synlig.

Vi har set, at synlighed er vigtig, men at det ikke er nok, blot at blive set. Det er primært et indhold af aktiviteter, der appellerer bredest muligt, som kan tiltrække flere mennesker. Forespørgslen hos andre foreninger viser, at trængte foreninger har klaret skærene ved at sigte bredere for at ramme en større målgruppe. Begge fokusgrupper understøtter dette. Man bør ikke undervurdere effekten af omtale fra tilfredse medlemmer, men foreningen bør erkende, at udbredelsen af rygter ikke kan styres, lige som, der både hos medlemmer og ikkemedlemmer er et ønske om, at foreningen er mere synlig. Derfor er mere styrede markedsføringsmæssige tiltag nødvendige.

## 9.2. Tradition, fornyelse og tilpasning

Vi har set, at f.eks. ikkemedlemmernes ældre segment skiller sig ud og er et aktiv, fordi gruppen indikerer stor lyst til foreningsengagement. Derfor er det en vigtig gruppe at tiltrække, men fordelingen af præferencer samt det faktum at de ikke er medlemmer, tyder på, at de ikke tiltrækkes af de samme arrangementer, som tiltrækker de medlemmer, der viser stor interesse for *brugskunst/design*. *Brugskunst/design* og *arkitektur* er, som vi har set, en trend i tiden, som heller ikke kan overses, da temmelig mange bruger dette som vej ind i kunstforeningen. Dette er et eksempel på, at målgruppen kan og bør deles op i flere delmålgrupper. For at appellere til begge disse grupper, må man altså være klar over gruppernes forskelle (via målgruppeanalyse) og derefter differentiere både de indholdsmæssige tilbud såvel som måden, hvorpå aktiviteterne markedsføres. Man bør kort sagt være målrettet og trods et bredt sigte med helheden sigte mere specifikt i de enkelte arrangementer.

Fokusgruppe 1 taler meget om børnefamilierne som den mest tidspressede gruppe: ”Det tager også tid, og det kan være svært at få bedstefar og bedstemor til at komme og passe ungerne”. Men det er også en gruppe med langt større potentiale, og der foreslås familiearrangementer for flere generationer, hvor børnevenligheden prioriteres højt. F.eks. kunne ældre medlemmer eller yngre medlemmers ældre familiemedlemmer med lyst og evne formidle kunst til børnene på børnenes præmisser. Der berettes om både lyst og potentiale for dette i foreningen. Denne type arrangementer har endvidere den fordel, at de er billige, idet foreningens egne ressourcer udnyttes.

Foreningen må til en vis grad acceptere udviklingen og tilpasse sig – foreningen får nemlig ikke folk til at tilpasse sig, hvor meget den end prøver. Man bør, som vi har set i kapitel 8.2, ikke skælde ud og fokusere på det, der er svært, men i stedet fokusere på mulighederne, bl.a. for at få mange forskellige mennesker til at engagere sig i projekter. Fokus på muligheder i stedet for på besværligheder signalerer overskud og tillid til fremtiden, hvilket giver et positivt image, som i sig selv kan tiltrække flere mennesker.

Traditionelle kunstformer som f.eks. *maleri*, der nyder stor popularitet, vil i samspil med de områder, hvor kunsten synes mest innovativ i disse år, sende et tydeligt signal om, at kunstforeningen ikke er gammeldags, men tvært imod har plads til både *tradition* og

*fornylse*. Dette vil skabe et image af rummelighed og bred appel, som er god reklame.

Det er svært at konkurrere om individualisternes gunst, hvis arrangementets eneste forskel fra det individuelle museumsbesøg er et krav om at møde op på klokkeslæt og klare sin kunstoplevelse inden for en i forvejen fastsat tidsramme. Derfor er det vigtigt at tilbyde arrangementer, der udnytter de styrker, der er ved foreningens fællesskab, til at skabe oplevelser, der adskiller sig fra traditionelle museumsbesøg og andet, som man sagtens kan gøre på egen hånd. Man må skaffe adgang til ellers lukkede steder (f.eks. værkstedsbesøg), engagere foredragsholdere og f.eks. skabe utraditionelle symbioser af kunst og kultur evt. i samarbejde med andre foreninger og klubber, f.eks. grafittikunst og skatermiljø i samarbejde med en skateboardklub eller en grafittigruppe. Begge fokusgrupper mener, at det spændende, aktuelle, vedkommende, skæve arrangement, som man selv ikke lige havde forestillet sig, vil tiltrække mange, der ellers ikke ville troppe op på klokkeslæt. Det vil selvfølgelig være ideelt, hvis disse arrangementer henvender sig bredt, men de vil sandsynligvis pga. deres specialisering have en tendens til at rette sig mod en smal gruppe. Derfor er det vigtigt at lave en del af disse arrangementer, som hver især henvender sig til forskellige dele af målgruppen. Fordi det førnævnte eksempel på et arrangement nok henvender sig til et yngre publikum, vil det derfor være en god idé, samtidig at tilbyde et arrangement, som henvender sig til et ældre publikum, f.eks. vin og maleri med smagning af vine fra Giverny, hvor Monets have ligger.

Dette råd hænger sammen med to væsentlige pointer: Accepten af at folk er forskellige gør en flerbenet markedsføringsstrategi nødvendig, og derfor skal det være helt naturligt at differentiere arrangementerne – alle arrangementer behøver ikke henvende sig til alle – men det er vigtigt, at der samlet set er arrangementer til alle. Den anden pointe er, som også nævnt i kapitel 8.2, at det er vigtigt at skaffe input udefra, fordi én eller få personer ikke kan favne det hele alene. Derfor bliver det førnævnte samarbejde med andre foreninger og personer også en del af imaget og selve markedsføringen.

Forskellige grupperes forskellige interesser, som jeg vil omtale nærmere i målgruppeanalysen i kapitel 10, er eksempler på de forskelle, der vanskeliggør en enkelt samlet markedsføring, og nødvendiggør en differentiering. Der kan tænkes flere forskelle, end de her nævnte. Så anbefalingen lyder på ikke blot en to- eller trebenet, men en multifacetteret markedsføringsstrategi, der kan modelleres efter behov. Det er vigtigt, at den er fleksibel, da ikke alle (men dog må nogle tilstræbes) arrangementer kan tiltale alle, og da målgruppen endvidere ikke er en statisk størrelse. Derfor er det også vigtigt fra tid til anden at foretage nye målgruppeanalyser.

### 9.3. Sammenfatning om markedsføringen

Lige som kapitel 7 leder kapitel 9 hen mod et råd om det bredest mulige, men til gengæld differentierede udvalg af arrangementer, lige som også denne del tydeliggør nødvendigheden af at fokusere på mulighederne og skabe en positiv atmosfære. Vi har nemlig set, at det er vigtigt at kunne styre synligheden for at kunne styre foreningens image. Endelig er det vigtigt at udnytte fællesskabets styrke til arrangementer, der ikke ville kunne skabes individuelt. En flerbenet og fleksibel markedsføringsstrategi er nødvendig.

Tre vigtige elementer i den praktiske markedsføring, nemlig målgruppeanalyse, logo og hjemmeside bliver omtalt i særskilte kapitler herunder.

## 10. Målgruppeanalyse

Da mange af de forhold, der berører organisationen og aktiviteterne griber ind i markedsføringen, har vi allerede fået megen information, som er en del af denne. Vi har set, at det er vigtigt for foreningen at tilpasse sig omgivelserne, og derfor kende den kontekst, den indgår i. Denne kontekst er bl.a. selve tidsånden med globalisering, individualisme, travl-

hed samt de mennesker, der tilhører aktiviteternes målgruppe, hvad enten det er de eksisterende eller de potentielle medlemmer. Medlemmerne er en forholdsvis kendt gruppe, hvorimod de potentielle medlemmer er en ukendt gruppe. Chancen for at ramme plet er størst i den kendte gruppe, men der kan ligge et stort medlemspotentiale skjult i den ukendte gruppe. For at forsøge at skabe et kendskab til, hvem disse mennesker er, er en målgruppeanalyse nødvendig. Den er en indhentning af oplysninger om, hvem personer er, hvad de forventer, hvordan de skal taltale, samt en tolkning af disse resultater i retning af generelle tendenser.

Selvom foreningen ønsker at appellere så bredt som muligt, er det som sagt tilrådeligt ikke at fokusere på samme brede målgruppe hele tiden, men at differentiere og løbende at indsnævre fokus til visse målgrupper i en periode for at kunne koncentrere indsatsen. Der kan umiddelbart identificeres fire særligt aktuelle målgrupper for tiden. (Der kan identificeres flere både nu og formentlig i fremtiden.) Af disse kan følgende to identificeres ud fra deres *sociale egenskaber*: *Målgruppe 1: Det yngre segment* er relevant, fordi man oplever, at denne gruppe svigter. *Målgruppe 2: Det ældre segment blandt ikkemedlemmerne* er relevant, fordi der kan spores en uudnyttet ressource af potentielt organisationsengagement. De sidste to grupper kan identificeres ud fra *kunstinteressen*: *Målgruppe 3: Den tidligere omtalte gruppe*, der er særligt påvirket af tidsåndens tendens til selviscenesættelse i hjemmet, som kan spores ud fra *interesse for arkitektur og brugskunst/design*, er relevant, fordi det er en stor gruppe. *Målgruppe 4: Dem, der interesserer sig særligt for de nye kunstformer*, er relevante, da dette potentielt vil kunne generere nye medlemmer fra en ny og ukendt målgruppe. Herunder skal vi ud fra diagrammerne se nærmere på, hvad de fire grupper interesserer sig for, og hvilke markedsføringskanaler, de reagerer mest på. Ud fra dette skal foreningen kunne tilrettelægge arrangementer såvel som markedsføring mere målrettet end tidligere.

I forbindelse med målgruppeanalysen bør man undersøge, hvor og hvordan målgruppen tager information til sig. Man skal ikke bare finde ud af, hvordan man skal tale til målgruppen, men også igennem hvilke kanaler. Vores forventninger til og opfattelse af information er individuelle og forskellige.<sup>70</sup> Målgruppeanalysen bekræfter forskellene i perception, idet der angives flere forskellige måder som den foretrukne måde at blive talt på. Derfor er det en god idé at anvende flere forskellige kanaler og metoder til denne kommunikation. De forskellige måder at tale til målgrupperne på kan deles op i to fundamentalt forskellige grupper: De, der *aktivt skal opsøges*, f.eks. *hjemmeside, annoncer på Inline* samt *mailingservice*, som man selv skal tilmelde sig. Den anden er en type, man *kan forholde sig passivt til*, f.eks. *annoncer i blade, flyers/plakater* samt uopfordrede *e-mailreklamer*.

Undersøgelserne giver et fingerpeg om, hvilke kanaler, der bør anvendes. Ikkemedlemmerne ønsker generelt i højere grad de måder, man kan forholde sig passivt til, hvorimod medlemmerne foretrækker dem, man aktivt skal vælge til (diagram 6). De har jo også allerede valgt foreningen til. Ikkemedlemmerne ønsker tilsyneladende en markedsføring, der hele tiden er synlig, og som de så kan vælge at reagere på eller ikke. Begge dele er altså nødvendige, men man kan vælge at differentiere, således at f.eks. arrangementer, der særligt henvender sig til den førømtalte gruppe af ikkemedlemmer over 40 hovedsagelig omtales via de ”passive” måder.

Lad os se lidt nærmere på de fire målgrupper: Graden af kunstinteresse i *målgruppe 1* er ifølge diagram 3 lidt lavere end i det ældre segment bortset fra *webkunst*. Selvom fordelingen stort set er den samme, ser vi dog, at interessen er lidt mindre for *arkitektur, brugskunst/design* samt *udflugter/arrangementer*. Diagram 6 viser os, at denne gruppe finder en ”kunstnerisk” *hjemmeside* særdeles relevant, og modsat det ældre segment finder *annoncer på Inline* mindre relevante, men dog marginalt højere end *annoncer i interne*

---

<sup>70</sup> Arai 1999, s. 36-37



*blade og flyers/plakater*. Denne gruppe synes også at reagere på *mailingservice*.

*Målgruppe 2* viser, som vi har set i kapitel 7.4, større interesse for de tre nyere kunstformer samt *udflugter/arrangementer*, og mindre interesse for *brugskunst/design*. Denne gruppe sætter ifølge diagram 6 en *hjemmesides* relevans lig med *annoncer i interne blade, flyers, plakater* og kun lidt over *annoncer på Inline* samt *mailingservice*.

*Målgruppe 3* viser sig ud fra interesse for *arkitektur* og *brugskunst/design* ifølge diagram 2 primært allerede at være medlemmer og ud fra diagram 3 hovedsageligt at tilhøre det ældre segment. Diagram 5 antyder en svag overrepræsentation af kort uddannede i denne gruppe. I diagram 6 matches denne gruppe bedst af søjlen for medlemmer under 40. Her ser vi, at *annoncer på Inline* såvel som en "kunstnerisk" *hjemmeside* deler førstepladsen for relevans efterfulgt af *mailingservice*.

*Målgruppe 4* er ifølge diagram 1-5 den mindste. Diagram 2 viser, at det hovedsagelig er ikkemedlemmer, der interesserer sig for *installationskunst* og *webkunst*, og at det stort set står lige ved *videokunst*.<sup>71</sup> Ifølge diagram 4 interesserer betydelig flere mænd end kvinder sig for *installationskunst* og *videokunst*, hvorimod det er omvendt ved *webkunst*. Diagram 3 viser, at det mest er det ældre segment, der finder *installationskunst* interessant, mens forskellen her er marginal ved *videokunst* og *webkunst*. Diagram 1 viser decideret ved interessen for *installationskunst*, at målgruppe 4 til dels udgøres af folk fra målgruppe 1. Derfor vil vi af diagram 6 se de samme markedsføringskanaler relevante, som hos målgruppe 1.

Da grupperne identificeres på to forskellige præmisser, vil de overlappe hinanden, lige som de på visse punkter sandsynligvis vil være modsætninger. Vi kan f.eks. se, at ikkemedlemmernes ældre segment, som har en særlig interesse for *installationskunst*, også viser stor interesse for *arkitektur*, men til gengæld kun interesserer sig lidt for *brugskunst/design*. Endvidere kan vi se, at *maleri* er det mest populære i alle grupper, hvorfor dette umiddelbart vil kunne indgå i langt de fleste dele af en markedsføringsstrategi.

## 11. Nyt logo

Ifølge Hofstede begår mange firmaer og organisationer den fejl, at de fornyer deres logo og anden umiddelbar fremtræden, når der er behov for kulturændringer. Dette er blot en ændring af organisationens symboler, som er kulturens mest overfladiske niveau. Nye symboler, der ikke bakkes op af ændringer på de dybere niveauer som f.eks. værdiplanet, har ringe effekt.<sup>72</sup> Hvis man er i gang med at foretage ændringer, kan f.eks. et nyt logo dog sende tydelige signaler om udvikling. Man skal derfor ikke undervurdere effekten af, at synlige ændringer kan give positive energier i forhold til omgivelserne.<sup>73</sup>

Da det gamle logo ifølge fokusgruppe 1 "...signalere... støv og gamle malerier", og fordi "Danmarks Radio ændrer sig",<sup>74</sup> er der et udtalt ønske om at skifte det gamle logo ud med et nyt "friskt" et. Det nødvendiggøres også af, at firmaets navneændring til DR, overflødiggør "Danmarks Radio" i kunstforeningens navn. For at opnå et så "friskt" og mundret udtryk som muligt, har jeg foreslået slet og ret at kalde foreningen *DR kunst*. Foreningen ønsker, at DR-logoet indgår i foreningens fremtidige logo. Det genkendelige logo er eneste visuelle sammenbinding, en ekstern hjemmeside vil have til firmaet. Genkendelsen er her vigtig, fordi man med den friere grafiske profil, den eksterne hjemmeside giver mulighed for, ikke ønsker at bryde forbindelsen, men blot have friere hænder. Det skal nævnes, at da kunstforeningen ikke er en del af det officielle DR, tillades det ikke, at logoet anvendes. Derimod tillades det, at man designer et nyt logo, der ligner næsten til forveksling. Det har

<sup>71</sup> Måske fordi der med den amerikanske kunstner Bill Violas meget omtalte udstilling af videokunst på kunstmuseet Aros i Århus er blevet sat særligt fokus på videokunst i Danmark netop i dette forår.

<sup>72</sup> Hofstede 1999, s. 266

<sup>73</sup> Jytte Hilden

<sup>74</sup> To citater af fokusgruppe 1

jeg derfor gjort.

Det velkendte og grafisk meget designede DR-logo kombineret med de gammeldags rejseskrivemaskinetyperes lettere, mere flygtige udtryk, giver frem for alt en grafisk kontrastfyldt helhed, der påkalder sig opmærksomhed. Men det signalerer også forbindelsen mellem firmaets traditioner og en kunstforening, der følger med tiden. Det befinder sig i et spændingsfelt mellem tradition og fornyelse, som er der, jeg anbefaler, kunstforeningen rent kulturelt bør befinde sig.<sup>75</sup>

## 12. Hjemmesidens funktion, indhold og brugervenlighed

I dag er brugen af Internettet efterhånden så udbredt, at en hjemmeside ifølge begge fokusgrupper ikke længere er begrænset til udvalgte målgrupper. Det udtrykkes i fokusgruppe 2: ”Det er jo meget naturligt i vore dage at starte med at gå på foreningens hjemmeside... Det er jo ens første møde med foreningen... Man forventer det faktisk”. Da flere og flere har vænnet sig til selv at kunne bestemme tid og sted for engagement eller indhentning af information, etablerer flere foreninger en hjemmeside.<sup>76</sup> En hjemmeside minimum til formidling af lettilgængelig information om aktiviteter er ifølge både spørgeskemaundersøgelsen (diagram 6) og fokusgrupperne yderst relevant. En person i fokusgruppe 1 siger: ”Så kunne man måske lave en rigtig website, hvor man gjorde lidt opmærksom på sig selv... Det synes jeg ville være en rigtig rigtig god idé”. En anden person siger: ”Man mangler et sted, sådan hvor man siger yes, og gud, det vil jeg da også prøve”. En stigende del af medlemmerne indikerer, at en manglende hjemmeside signalerer useriøsitet, samt at man er sakket agterud. Det er grund nok til at etablere en hjemmeside.

Når en hjemmeside er etableret, skal dens potentiale udnyttes – den har flere muligheder end blot at opfylde et af formålene, nemlig at fungere som endnu et udstillingsvindue. Mange foreninger bruger allerede Internettet, men få bruger det til andet end at præsentere læsestof på samme måde som i de traditionelle pjecer.<sup>77</sup> Man kunne forestille sig en hjemmeside bl.a. anvendt til at klare visse af foreningens formelle opgaver ved elektroniske møder, virtuelle arbejdsgrupper og chat-tid mellem bestyrelsen og brugerne.<sup>78</sup>

Jeg har argumenteret for, at nye friske idéer er vigtige, og vi har set, at de nyere kunstformer, bl.a. *webkunst* nyder en ikke uvæsentlig interesse. Det gør det oplagt at undersøge, hvilke helt nye muligheder, en hjemmeside kan give. Kan man tage emner op, som slet ikke var mulige uden hjemmesiden, eller er der nye måder at præsentere sig på, som ikke var mulige uden? Kunstforeningen kunne f.eks. sideløbende med de øvrige aktiviteter bruge hjemmesiden til at formidle den nye elektroniske kunst. Ofte vil det rent praktisk være nemt. *Webkunst* kræver f.eks. blot et link til den eksterne side, hvor den ligger. Da *webkunst* er en ny og ikke bredt kendt kunstart, er det ikke utænkeligt, at interessen for den vil stige i takt med, at kendskabet til den øges. En person i fokusgruppe 1 siger om *webkunst* på hjemmesiden: ”Alle tiltag, som kunne skærpe interessen for kunst og kultur, synes jeg da skal være velkomne”.

Endelig giver hjemmesiden muligheder for at hjælpe med en ændring af foreningens organisationsstruktur ved at kunne udnytte muligheden for at ordne en del af de ”kedelige” formalia elektronisk, således at foreningens mødetid fortrinsvis kan bruges på spændende indholdsmæssige diskussioner.<sup>79</sup> Nogle vil hævde, at brugen af Internettet vil åbne foreningerne for travle mennesker, der skyer faste mødetider.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> Kunstforeningens nye logo er vedlagt som Bilag 2

<sup>76</sup> Børsch 2001, s. 21

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Op. cit. s. 45

<sup>80</sup> Op. cit. s. 22

Andre firmabaserede kunstforeninger har gode erfaringer med at etablere en hjemmeside og samtidig bevare en eksisterende intranetside, som kan linke videre til hjemmesiden. Denne kan så have et friere udtryk end intranetsiden, der ofte skal følge firmaets grafiske profil. Denne kommunikationsvej kan ifølge mindst én forening udløse flere medlemmer, hvis en lettilgængelig indmeldelsesformular findes.<sup>81</sup> Ud fra dette samt fordi større synlighed øger chancen for at blive lagt mærke til, vil jeg derfor anbefale, at man bibeholder *Inline*-siden. Det er dog vigtigt at gøre sig klart, hvor meget, man har ressourcer til at holde opdateret. En løsning kunne være at undlade tidsfølsomme oplysninger på *Inline*-siden, og her nøjes med basale oplysninger, som sjældent skal opdateres, samt etablering af et tydeligt link til den eksterne side.

Da foreningen beskæftiger sig med kunst, skal hjemmesiden formidle kunst. Men det er ifølge kapitel 7.5 mindre relevant, at det sker på kunstens præmisser. Det mest relevante er information om foreningens aktiviteter såvel som at kunne fastholde eksisterende medlemmer samt tiltrække nye. Derfor skal den ses. Det er netop interessant og vigtigt – for bliver hjemmesiden set, bliver foreningen set. Man bør *tiltrække opmærksomhed*, f.eks. ved at registrere hjemmesiden i de store søgemaskiner og skabe begivenheder på siden som f.eks. konkurrencer.<sup>82</sup> Det er vigtigt at fortælle, at siden findes, f.eks. ved annoncer i relevante tryksager. Endelig er bannerannoncer en god idé, fordi folk, der ser disse, allerede er på nettet, og således kun et klik væk fra ens hjemmeside. Man kan f.eks. lave en aftale med en eller flere andre websider, hvis publikum kunne tænkes at være interesseret i én, om gensidige gratis bannerannoncer, f.eks. andre kunstforeninger og andre foreninger i DR-regi.<sup>83</sup> Man skal endvidere *fastholde opmærksomhed* ved at sætte brugeren i centrum, og ved ikke at spille brugerens tid med ligegyldig information, samt ved at virke troværdig.<sup>84</sup>

Det er endvidere af hensyn til brugervenligheden såvel som troværdigheden vigtigt at erindre sig *Grices maximer*, når man udformer hjemmesiden. De fire maximer lyder kortfattet således: *Vær så informativ som krævet; tilstræb sandhed; vær relevant; gør udtrykket klart, kort og utvetydigt*.<sup>85</sup> Hvis man holder sig dem in mente og samtidig kender sin målgruppe, øges chancerne for at skabe en vedkommende og informativ hjemmeside, der bliver taget alvorligt.

### 12.1. En kort præsentation af kunstforeningens nye hjemmeside

Da målgruppen er en bred samling af begge køn og med en bred aldersfordeling, skal hjemmesiden appellere bredt, og således hverken være feminin eller maskulin. Langt de fleste potentielle brugere har, som vi har set, ifølge spørgeskemaundersøgelsen ønsket, at en sådan hjemmeside skal være ”kunstnerisk”. Det er selvfølgelig et vidt begreb, som kan tolkes næsten som man vil, men fokusgruppe 1 har uddybet det med, at man bør ”gøre den lidt mere festlig... sådan en gylden middelvej med lidt festlige farver, lidt fotos, lidt billeder”. Fokusgruppe 2 fortsætter: ”Den behøver ikke blinke rødt og blåt vel, ...men man skal have lyst til at gå ind og kigge på den... Førstehåndsindtrykket lidt lige som med mennesker betyder meget”.

Jeg har forsøgt at efterkomme disse ønsker i designet af kunstforeningens hjemmeside ved bl.a. at undgå farver, der er typisk maskuline eller typisk feminine. Jeg har derfor nedtonet brugen af farver til i hovedsagen at være sort og hvid. Endnu et argument for dette er, at siden skal præsentere kunst, der ofte indeholder mange farver. Derfor skal den have en funktion lignende et museums vægge – nemlig neutral, så oplevelsen af

<sup>81</sup> Oplysningen stammer fra min forespørgsel hos andre kunstforeninger

<sup>82</sup> Molich 2000, s. 35

<sup>83</sup> Jf. fokusgruppe 1

<sup>84</sup> Molich 2000, s. 35

<sup>85</sup> *Teorier.dk*: [http://www.teorier.dk/tekster/h\\_paul\\_grice\\_implikatur.php](http://www.teorier.dk/tekster/h_paul_grice_implikatur.php)

kunsten ikke forstyrres. Kravet om alligevel at være spændende, men enkel, opfyldes ved, at den hvide baggrund, der indeholder al informationen samt kunsten, er drejet nogle få grader i forhold til den sorte ramme. Ud over at bryde med mediets traditionelt firkantede grafiske udseende, udfordres stringensens maskulinitet, samtidig med at et elegant udtryk bevares. Der er dermed både maskuline og feminine træk i det enkle design.<sup>86</sup>

Hjemmesiden indeholder de oplysninger, der tidligere var at finde på kunstforeningens *Inline*-side, nemlig præsentation af foreningen med oplysninger om historie, vedtægter samt om bestyrelsen. Derudover er der beskrivelser af tidligere, nuværende og af og til fremtidige arrangementer såsom udstillinger, ekskursioner og udlandsture. De udstillende kunstnere bliver, hvis de selv ønsker det, præsenteret med et udvalg af deres værker. Endvidere kommer der eksempler på anden relevant kunst, f.eks. i forbindelse med værkstedsbesøg, museumsbesøg og andre ekskursioner, samt webkunst via eksterne links. Med tiden kommer hjemmesiden desuden til at indeholde relevante oplæg samt referater af bestyrelsesmøder og generalforsamlinger, online indmeldelsesblanket, online lodtrækning, tilmelding til mailingservice/nyhedsbrev, brevkasse til forslag, evt. chatforum, diverse afstemninger og konkurrencer m.m.

### 13. Afslutning

Dette projekt har vist, at alle - uanset hvordan man sammenligner befolkningsgrupper - har en sund kunstinteresse, som fordeler sig stort set ens på de forskellige kunstformer. Vi har samtidig set, at der er tegn på, at ikke bare de yngre, men alle i takt med en ændring i selve tidsånden har ændret sig i retning af større individualisme, som afstedkommer et mere projektorienteret engagement end tidligere. Disse to overordnede tendenser peger i retning af, at problemet med vigende engagement blandt især yngre mennesker i mindre grad skal søges løst i selve aktiviteterne, men primært i foreningens organisatoriske og kulturelle konstruktion såvel som i foreningens samspil med sin sociale og organisatoriske kontekst.

Analysen af såvel foreningen som målgrupperne har mundet ud i en række konkrete råd, hvoraf der blandt de vigtigste kan nævnes et bredere sigte med aktiviteterne, som så til gengæld skal markedsføres målrettet i en flerbenet markedsføringsstrategi. Der bør tilstræbes en flad organisationsstruktur med plads til uforpligtende deltagelse i projektarbejde samt en bestyrelse bestående af dem, der har mest lyst, men som til gengæld samarbejder med andre, gerne en fast tilknyttet støttegruppe.

En brugervenlig hjemmeside er nødvendig pga. forventningerne om online kommunikation. Endvidere vil en hjemmeside muliggøre nye kommunikationsmåder såvel som nye former for aktiviteter. Et nyt logo i forbindelse med lanceringen af den nye hjemmeside vil signalere energi og nyskabelse. Disse signaler synliggør den udvikling, der finder sted. Derfor har jeg udarbejdet en hjemmeside og et nyt logo.

Vi har set, at folk melder sig ind i kunstforeningen ikke på grund af en særlig kunstinteresse, men for de sociale oplevelsers skyld. Derfor er det vigtigt med en forståelse af de sociale mekanismer på alle niveauer fra det individuelle plan over det organisatoriske og helt op til vores fælles overordnede tidsånd. Denne forståelse er udgangspunktet for en målgruppeanalyse, som danner baggrund for, hvordan foreningen skal skabe interesse hos medlemmer såvel som hos potentielle medlemmer for via aktiviteterne at skabe rammerne for de sociale oplevelser. Nøgleordet bliver derfor fokus på *menneskerne* i foreningen frem for på foreningen i sig selv.

---

<sup>86</sup> En skitse til hjemmesidens forside er vedlagt som Bilag 3

## **Bibliografi**

Araï, Dariush:

*Introduktion till kognitiv psykologi*

Studentlitteratur, Lund 2001

Børsch, Hanne og Annemette Egerod Israelsen (red.):

*Foreningslivet i Danmark – Nye vilkår i en zappertid*

Landbrugets Oplysnings- og Kursusvirksomhed, København 2001

Eneroth, Bo:

*Hur mäter man "vackert"? – Grundbok i kvalitativ metod*

Natur och Kultur, Sverige 1989

Friborg, Flemming:

*Det gode selskab – Kunstforeningens historier 1825 – 2000*

Gyldendal, København 2000

Goffman, Erving:

*Vore rollespil i hverdagen*

Hans Reitzels Forlag/Pax Forlag A/S 1992

Halkier, Bente:

*Fokusgrupper*

Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg 2003

Harrington, Austin:

*Art and Social Theory – Sociological Arguments in Aesthetics*

Polity Press, Cambridge 2004

Hofstede, Geert:

*Kulturer og organisationer – Overlevelse i en grænseoverskridende verden*

Handelshøjskolens Forlag, Danmark 1999

Molich, Rolf:

*Brugervenligt webdesign*

Ingeniøren Bøger, København 2000

Nielsen, Jens Christian; Andy Højholdt, Birgitte Simonsen:

*Ungdom og foreningsliv – Demokrati – fællesskab – læreprocesser*

Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg 2004

Rieper, Olaf:

*Gruppeinterview i praksis – brug af fokusgrubeinterview i evalueringsforskning*

AKF Forlaget, København 1993

Seligmann, Tine og Frants Mathiesen (red.):

*Mødesteder – Formidling af samtidskunst*

Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg 2004

Thagaard, Tove:  
*Systematik og indlevelse - en indføring i kvalitativ metode*  
Akademisk Forlag, København 2004

Fra Internettet:  
*DR's hjemmeside*  
www.dr.dk  
(anvendt 13/5-05)

Fazakerley, Susan og Dorte Skot-Hansen:  
*Magiske øjeblikke - unges kunststudfoldelse mellem netværks- og foreningskultur*  
Amatørernes Kunst & Kultur Samråd,  
Center for Kulturpolitiske Studier, København 2002  
Kan findes online på følgende adresse:  
<http://www.db.dk/cks/Magiske%20%C3%B8jeblikke%20-%20hele%20rapporten.htm>  
(anvendt 16/5-05)

*Kvinfo.dk*  
<http://www.kvinfo.dk>  
(anvendt 15/5-05)

*Leksikon for det 21. århundrede*  
<http://www.leksikon.org>  
(anvendt 15/5-05)

*Teorier.dk*  
<http://www.teorier.dk>  
(anvendt 16/5-05)

## Bilag 1: Diagrammer 7 - 10

Diagram 7: Bør kunstforeningen være mere synlig?

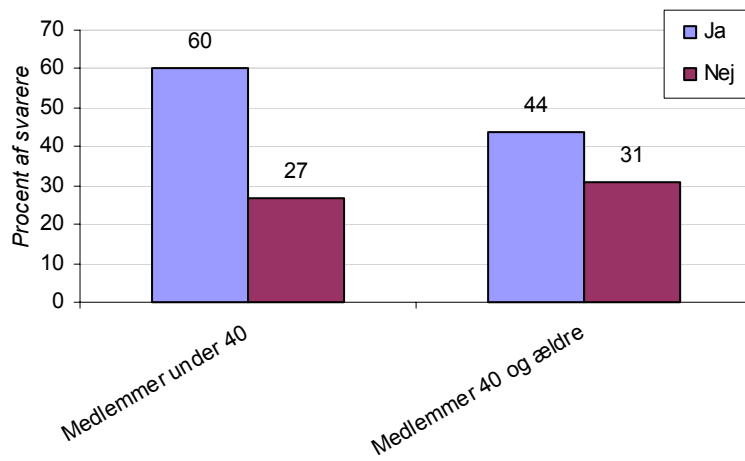


Diagram 8: Interesse for bestyrelsesarbejde alle svarere

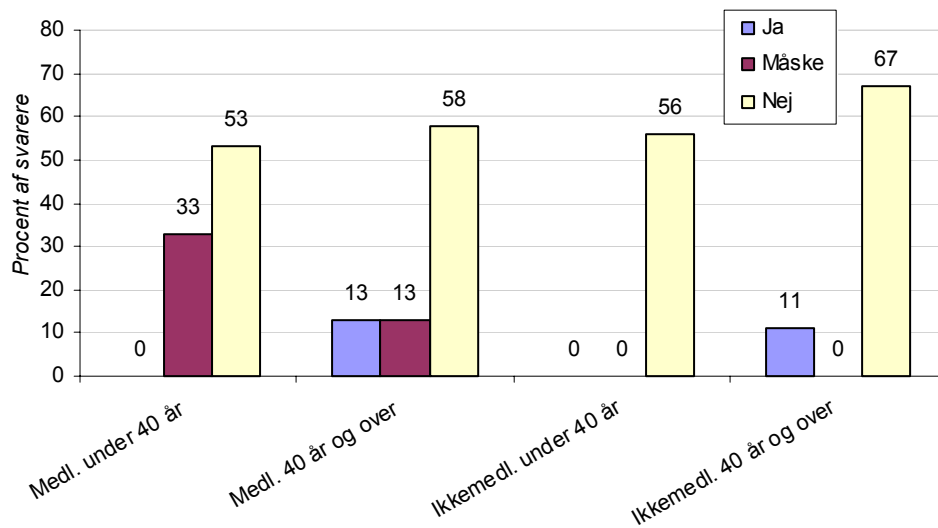
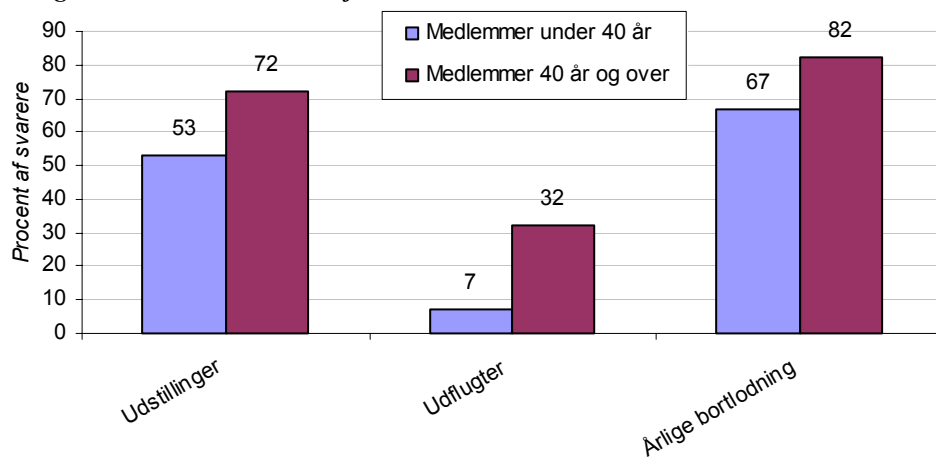
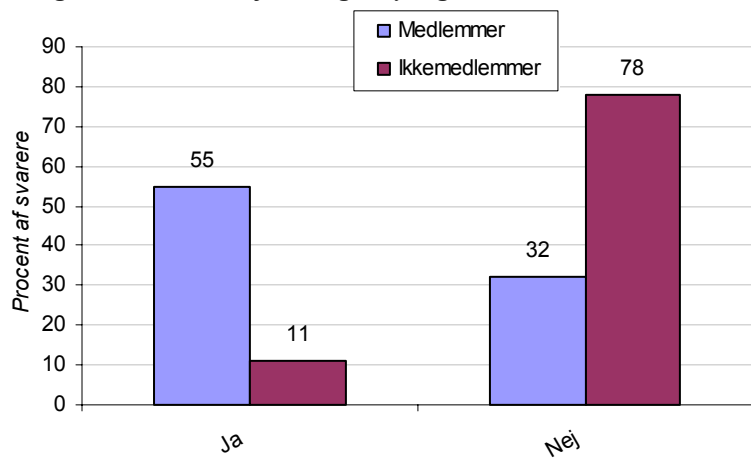


Diagram 9: Medlemmernes tilfredshed med aktiviteterne



**Diagram 10: Er kunstforeningen synlig?**





## Bilag 2: Kunstforeningens nye logo

**DR** kunst

## Bilag 3: Kunstforeningens nye hjemmeside

DRkunst - Microsoft Internet Explorer

File Rediger Vis Foretrukne Funktioner Hjælp

Tilbage Søg

Adresse <http://www.student.hbg.lu.se/icomm/03/martin/drkunst/> Hyperlinks BC - Hunt Yahoo Mail

Google Søg Nettet Søg Sted PageRank Side Info Norton Internet Security Norton AntiVirus

# DRkunst

Velkommen til Danmarks Radios Kunstforening



Udstillinger  
Indkøb og bordtøddning  
Arrangementer  
Foreningen  
Vedtægter  
Meld dig ind  
Kontakt  
Kunstinlinks  
Home

Kunstforeningen havde en inspirerende kunsttur til Bornholm 20.-22. maj. Se flere billeder [her](#).

Udstillinger i maj: I Kantinegangen, TV-byen udstiller Pia Arndt. i montrene i TV-byen udstilles glas fra Fanø Glaspusteri. [Se mere](#)

Udført Internettet