



Applaus
Open Call

2021



Indhold

Forord	4
Hovedkonklusioner og anbefalinger	5
Kapitel 1: Indledning	7
Publikumsudviklingsværktøjer	7
Applaus Open Call	7
Læsevejledning	8
Kapitel 2: Metode	9
Interviews	9
Logbøger	10
Kapitel 3: De fem Applaus Open Call-projekter	11
Den dobbelte kommunikation	11
Publikumsundersøgelse for projektstøttede teatre	14
Extended Universe	17
Industriarbejderens efterkommere	19
Digital PR i scenekunsten – fra likes til publikummer	21
Kapitel 4: Publikumsudvikling mellem teater og publikum	23
Publikumsundersøgelser	24
Publikumsrelationer	25
Publikumsorientering	27
Kapitel 5: Afrunding	28

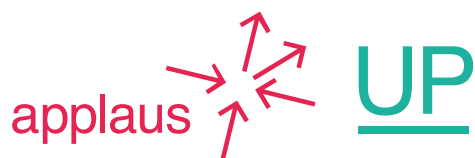


Rapportens forfattere:
Louise Ejgod Hansen & Nanna Holdgaard
Korrektur: Jesper Høgdal
Grafiker: Degn Grafisk A/S

Applaus er et treårigt publikumsudviklingsprojekt finansieret af Kulturministeriet forankret hos Udviklingsplatformen for Scenekunst.



AARHUS UNIVERSITET



Tak til:

Stor tak til medarbejdere på alle deltagende teatre, der har bidraget til at gennemføre Applaus Open Call-projekterne. Tak for jeres store arbejdsindsats og generøse vidensdeling.

En særlig tak til:

- Ditte Felding, Teaterhuset Filuren
- Kenneth Gall, Teater Hund & Co.
- Clarissa Meister-Petersen
- Tali Rázga, Gazart
- Line Bie Rosenstjerne, Alias Teaterproduktion
- Mille Malene Munch-Andersen
- Ida Marie Forster Kristensen, tidl. ansat på Teater Grob
- HC Gimbel, Aalborg Teater
- Ulla Katrine Friis, Hotel Pro Forma



Forord

Nøglen til strategisk forankret publikumsarbejde findes endnu ikke. Kulturinstitutioner i hele verden har de sidste årtier arbejdet med publikumsudvikling og trods mange års fokus og intenst arbejde, så kan man endnu ikke fremvise det perfekte metode til publikumsfokuseret arbejdet.

Da vi i efteråret 2018 igangsatte Applaus Open Call og afsatte 1 million kr. til publikumsudviklende initiativer, var det i bestræbelsen på i samarbejde med scenekunstbranchen at opfinde en nøgle til hvordan scenekunstbranchens aktører kan arbejde strategisk og vidensbaseret med publikumsudvikling. Målet var at få indsigt, tilegne os viden og dele erfaringerne fra projekterne – gode som dårlige – med resten af branchen.

I et år har syv teatre arbejdet på fem forskellige publikumsudviklingsprojekter. De har oplevet udfordringer på vejen, fundet nye veje og undervejs dokumenteret det hele. Alt sammen i bestræbelserne på at nå nye målgrupper.

En stor tak skal lyde til:

Teater Grob, Teaterhuset Filuren, Teater Hund & Co., Hotel Pro Forma, Gazart, Alias Teaterproduktion og Aalborg Teater – tak fordi I lukkede os ind i maskinrummet og lod os følge jer på vejen.

Louise Ejgod Hansen, forskningsleder på Center for Kulturevaluering på Aarhus Universitet og Nanna Holdgaard, som sammen har fulgt de fem projekter og udarbejdet rapport og værktøjer.

Sammen er vi kommet nøglen et skridt nærmere.

Lene Struck-Madsen
Projektleder
Applaus

Hovedkonklusioner og anbefalinger

Hvad er den bedste måde at publikumsudvikle på?

Hvordan kan man gribe publikumsudvikling an?

Hvad får man ud af publikumsudvikling?

Dette er blot nogle af de spørgsmål, som vi ønskede at besvare med følgeforskningen, der blev gennemført i forbindelse med Applaus Open Call 2019/2020.

Applaus Open Call blev etableret med en ambition om at støtte og motivere scenekunstbranchen til at sætte gang i publikumsudviklingsinitiativer og indsamle viden og erfaringer om deres publikumsorienterede arbejde. Applaus modtog i alt 53 ansøgninger fra teatre i alle størrelser og fra alle steder i landet. Af dem blev fem projekter udvalgt, der tilsammen modtog en mio. kr. i støtte.

De fem projekter blev gennemført af teatre af forskellige størrelser, organisering og kunstnerisk profil – lige fra en landsdelsscene til projektstøttede teatre. Ens for teatrene var dog, at publikumsudvikling for ingen af teatrene ved projekternes begyndelse var forankret som en strategisk indsats.

Alle fem publikumsudviklingsprojekter har været hårdt ramt af COVID-19-nedlukninger og restriktioner i 2020, men det lykkedes dog for alle projekter at igangsætte og

afprøve aktiviteter og indsamle ny viden og erfaringer, der har skabt eller skubbet til forandringsprocesser på de medvirkende teatre.

Interne ressourcer, produktions- og distributionsmuligheder og nationale, regionale og kommunale kulturpolitiske krav har betydning for, hvordan det er muligt og hensigtsmæssigt at arbejde med publikumsudvikling.

Publikumsudvikling er ikke én enkelt afgrænset indsats eller én distinkt metode. Publikumsudvikling kan derimod ses som en overordnet publikumsorienteret praksis, der kan tage forskellige former. Manglende strategisk forankring af publikumsudvikling kan betyde, at det kan være svært at prioritere indsatserne og få viden og erfaringer indarbejdet i den øvrige organisation, hvis ansvaret for publikumsudviklingen udelukkende påhviler en medarbejder. Ikke mindst når der opstår uforudsete udfordringer.



Græsgårn, Gazart. Foto: Søren Meinert

Anbefalinger

I udvikling og gennemførelse af publikumsudviklende indsatser er det vigtigt, at:

- ledelsen deltager
- udviklingsopgaverne og -ansvaret ikke må lægges hos én enkelt person
- sætte klare målsætninger – både store og små – for publikumsudviklingen
- skabe tid og rum for refleksion undervejs i processen
- indsamle viden om de målgrupper, man gerne vil i dialog med
- turde eksperimentere, fejle og lære af sine fejl
- søge viden udefra og lære af de bedste ved at indgå samarbejder
- være bevidst om, at det tager tid at skabe forandringer.

Værktøj

På baggrund af følgeforskningen af de fem Open Call-projekter er følgende fem værktøjer blevet udviklet:

- Projektkompasset
- Børnebestyrelser og ungeråd
- Refleksionsværktøj
- Den gode evaluering
- Sådan laver du en publikumsundersøgelse

Læs mere Open Call-værktøjerne her: www.applaus.nu/vaerktojer



Indledning

Det nationale publikumsudviklingsprojekt Applaus igangsatte i 2019 fem publikumsudviklingsprojekter, der skulle udvikle og afprøve forskellige publikumsudviklingsmetoder på de danske teatre. Denne rapport er baseret på følgeforskning tilknyttet de fem projekter.

Publikumsudviklingsværktøjer

På baggrund af følgeforskningen er der blevet udarbejdet fem publikumsudviklingsværktøjer, som kan bruges som pejlemærker i fremtidige publikumsudviklingsinitiativer. Værktøjerne er målrettet de danske teatre og andre scenekunstaktører med interesse for publikumsudvikling. De fem værktøjer er udviklet på baggrund af dataindsamlingen og analysen og er blevet yderligere kvalificeret af Applaus Open Call-projektdeltagere i udviklingsfasen.

Applaus Open Call

Applaus Open Call blev iværksat for at generere ny praksisviden om publikumsudvikling. Til det formål uddelte Applaus en mio. kr. til fem publikumsprojekter i teatersæson 2019/2020, som blev udvalgt blandt 53 ansøgninger fra scenekunstaktører i hele Danmark.



The Female Gaze - Alias Teaterproduktion. Foto: Karoline Lieberkind

De følgende fem projekter blev udvalgt:

- **Den dobbelte kommunikation**, Teaterhuset Filuren, Teater Hund & Co. og Clarissa Meister-Petersen
- **Extended Universe**, Teater Grob
- **Digital PR i scenekunsten - fra likes til publikummer**, Hotel Pro Forma
- **Publikumsundersøgelse for projektstøttede teatre**, Gazart og Alias Teaterproduktion
- **Industriarbejderens efterkommere**, Aalborg Teater

I udvælgelsen af projekterne blev der lagt vægt på, at projekterne:

- havde til formål at skabe kontakt til nye publikumsgrupper
- lå i forlængelse af det pågældende teaters formål og strategi
- kunne bidrage med ny viden om publikumsudvikling til resten af scenekunstbranchen.

Projekterne skulle gennemføres i sæson 19/20, men blev alle forstyrret af COVID-19-situationen, der i større eller mindre grad har udfordret projektgennemførelserne.

Kendetegnende for de fem projekter var, at de ikke har haft én bestemt forståelse eller tilgang inden for publikumsudvikling, men hvert projekt blev formuleret af teatrene på baggrund af deres behov og kompetencer.



Læsevejledning

Rapporten kan læses i sin helhed, hvilket giver et samlet indblik i projekterne og de erfaringer, de har givet de medvirkende teatre. For den travle eller fokuserede læser er der også mulighed for at dykke ned i særskilte dele af analysen.

Kapitel 2: Metode giver indblik i følgeforskningen såvel som i de logbøger, der har været et centralt refleksionsværktøj i processen.

Kapitel 3: De fem projekter er den første del af analysen.

Her gives der et indblik i både processen og resultaterne, og alle fem projektanalyser munder ud i en række konkrete læringspunkter.

Kapitel 4: Publikumsudvikling mellem teater og publikum er den anden del af analysen og præsenterer en tværgående analyse af projekterne og præsenterer en model for en helhedsorienteret tilgang til publikumsudvikling, der inkluderer publikumsundersøgelse, publikumsrelationer og publikumsorientering.

Metode

Følgforskningen fokuserede på udfordringer og overraskelser, som opstod i de fem Open Call-projekter i projektperioden.

Følgforskningen fulgte hvert enkelt projekt fra start til slut og inkluderede to overordnede metoder:

- **Tre interviews:** startinterview, midtvejsinterview og afslutningsinterview med hvert Applaus Open Call-projekt
- **Logbøger:** Månedlige refleksioner over processen.

Interviews

Der blev gennemført tre interviews for hvert projekt. Et startinterview, der fokuserede på målsætninger og forventninger til projektet, et midtvejsinterview, der undersøgte projektets udfordringer og fremdrift, samt et afslutningsinterview, der evaluerede projektet, processen og resultaterne.

I Applaus Open Call var det vigtigt at skabe et rum, hvor projektdeltagerne kunne beskrive forsøg, eksperimenter og processer og reflektere over fejl, mangler og brister i projekterne. Det skete blandt andet i interviewene.

Interviewguiden blev tilsendt på forhånd for at sikre transparens i interviewsituationen. Det gav samtidig de interviewede projektdeltagere mulighed for at vende spørgsmål med andre projektdeltagere inden interviewene, så projektprocesserne ikke udelukkende blev skildret på baggrund af deltagernes umiddelbare respons i interview-situationen.

Projektstartsinterviewene blev afholdt i sommeren 2019, mens midtvejsinterviewene blev afholdt i vinteren 2020 i januar-februar. Både opstarts- og midtvejsinterviewene blev gennemført som fysiske interviewmøder, mens afslutningsinterviewene blev afholdt som en blanding af online-interviews via Microsoft Teams og fysiske møder i sommeren 2020. Dette først og fremmest som følge af COVID-19-situationen.





Gil/Kasse, Gazart. Foto: Søren Mønsther

Logbøger

Hver måned blev der for hvert projekt indleveret en logbog med beskrivelser af og betragtninger over projektets forløb den forgangne måned. Logbøgerne var både tiltænkt som en dataindsamlingsmetode og som en metode til at facilitere og kvalificere projektprocesserne i de fem forskellige projektgrupper på teatrene.

Formålet med logbogen var at:

- systematisere projektdeltagernes oplevelser og erfaringer – for hermed at synliggøre og dokumentere projektets udvikling, konkrete vendepunkter, problemstillinger og delresultater
- igangsætte en kontinuerlig refleksion igennem hele projektperioden for projektdeltagerne
- fungere som fundament for samtale internt på teatret/i projektgruppen
- vænne projektdeltagerne til at reflektere over fejltagelser og problemstillinger i processen
- tydeliggøre konkrete udfordringer ved igangsættelse og gennemførelse af publikumsudviklingsinitiativer samt løsningsforslag til disse udfordringer.

Logbogens refleksionsspørgsmål indeholdt fire faste spørgsmål:

1. Hvad er der sket i den seneste projektperiode? *(Dette kan være milepæle eller aktiviteter, der involverer publikum/borgere, interne aktiviteter, workshops, møder, premierer eller lign.)*
2. Hvad har været den største projektsucces i den seneste projektperiode? *(Beskriv hvad og hvorfor)*
3. Hvad har ikke fungeret/slået fejl/er gået anderledes end forventet i den seneste projektperiode? *(Beskriv hvad og hvorfor)*
4. Hvilke aktiviteter, begivenheder eller hændelser, som har fundet sted i den seneste projektperiode, har fået jer til at ændre fremgangsmåde, skifte metode eller målsætning eller har bekræftet jer i, at processen er på rette spor?

På det overordnede plan bidrog logbøgerne til at holde projektdeltagernes fokus på afprøvning, eksperimenter, test og kontinuerlige refleksioner. Langt fra alle projekter indleverede logbøger hver måned, men selv når det ikke lykkedes at sende alle logbøgerne, bidrog spørgsmålene til en intern refleksion i projektgrupperne.

Kapitel 3

De fem Applaus Open Call-projekter

Applaus Open Call bestod af fem projekter. I dette kapitel præsenterer vi de fem projekter hver for sig med det formål at give et indblik i projekterne og fremdrage læring, der kan være til inspiration for andre.



De fem projekter og de deltagende teatre repræsenterer en bred vifte af scenekunstinstitutioner fra en landsdels-scene til projektstøttede teatre og både teatre med og uden egen scene. De fem projekter tegner tilsammen en række forskellige tilgange til publikumsudvikling.

Den dobbelte kommunikation

*Teaterhuset Filuren, Teater Hund & Co.
& Clarissa Meister-Petersen*

I dette projekt tog de to børneteatre Teaterhuset Filuren og Teater Hund & Co., der begge har faste scener, fat på at skabe en direkte relation til børnepublikummet. Begge teatre er små storbyteatre og ligger i henholdsvis Aarhus og København. Projektgruppen bestod af teaterleder Ditte Felding og administrativ leder Kenneth Gall samt børneteaterformidler Clarissa Meister-Petersen, tidligere leder af teaterforeningen Filiorum – tid til teater.



Kernen i projektet var at gå i direkte kommunikation med børnepublikummet og dermed gå rundt om de voksne, der typisk er ansvarlige for børns teateroplevelser. Ønsket var at gøre teater til en del af børns eget kulturbrug ud fra en forståelse af børn og unge som aktive kulturbrugere, der selv opsøger og skaber kultur. Som Clarissa Meister-Petersen udtrykte det: *"Hvorfor er det, at det skal være de voksne, der siger 'Har du lyst til det her i efterårsferien?' Hvorfor er det egentlig ikke børnene, der siger: 'Jeg kunne godt tænke mig det her i efterårsferien'."*

Tilgangen har i høj grad være brugerinvolverende, og teatrene ønskede at indgå i en ligeværdig dialog med børnepublikummet og derigennem både få mere viden og konkrete ideer til initiativer og anskue børnene og de



unge som medbidragere i dele af kommunikationsarbejdet. Som Ditte Felding fra Teaterhuset Filuren understregede: *"Vi sidder og producerer lige præcis til den her målgruppe, og hvorfor er det, vi aldrig nogensinde tænker på, hvordan vi snakker direkte til?"*

Dialogen med børnene og de unge skete på forskellige måder i løbet af projektperioden, og de konkrete initiativer har bevidst været på forskellige niveauer – lige fra det simple, lavpraktiske og hurtigt implementerbare til det langsigtede og omkostningstunge. Noget af det første, Teaterhuset Filuren igangsatte, var fysiske meningsmålinger uden for teatersalen, hvor publikum ved hjælp af to store glas og forestillingsrelaterede genstande, fx bamsepandaer eller kyllinger, skulle tilkendegive, hvilket af to udsagn som passede bedst:





"Målometer", Teaterhuset Filuren. Foto: Teaterhuset Filuren

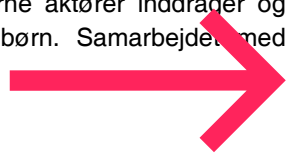
- Er det dig, der prikker den voksne på skulderen og siger "Vi skal i teatret" næste gang?
- Er det en voksen, der prikker dig på skulderen og siger "Vi skal i teatret" næste gang?

Teaterhuset Filuren arbejdede også med at få spørgsmålene indarbejdet i billetkøbsproceduren. Dette tiltag måtte dog opgives. Dette til trods var disse små initiativer som "målometeret" med til at sikre handling fra starten af projektet og med til i organisationen såvel som for publikum at sætte fokus på målet om at kommunikere mere direkte med børnepublikummet.

Begge teatre oprettede brugerråd med børn og unge. På Teatret Hund & Co. rekrutterede de medlemmer til en børnebestyrelse med børn i teatrets kernemålgruppe, de 8-11-årige. Rekrutteringen var svær, men det lykkedes, og børnebestyrelsen De Gyldne Hvalpe mødes nu regelmæssigt. Tilsvarende oprettede Teaterhuset Filuren et børne- og ungdomspanel med 5-10 børn og unge i alderen 10-18 år. Begge teatre har været klare i deres rammesætning: Børnene skulle ikke bestemme over det kunstneriske indhold. Til gengæld skulle deres input til PR og kommunikation tages seriøst og føre til handling. Det udfordrede teatrene på deres selvforståelser og deres smagspræferencer, og ikke mindst lærte teatrene en masse om, hvordan man kommunikerer med børnene på en ligeværdig måde. Det har været nødvendigt at udvikle mødeformater, der passede til de forskellige aldersgrupper og der blev taget nye kommunikationskanaler i brug.

På begge teatre fortsatte brugerrådene også efter projektperiodens udløb. Om vigtigheden af at inddrage børn og unge sagde Clarissa Meister-Petersen: "Vi har lært, at eksperterne viser sig at være børnene," mens Ditte Felding forklarede, at det også handler om, som teater, at turde prioritere formidlingsaspektet og aktiviteter rundt om forestillingen for at ramme målgruppen: "Kunst kan bare gå hen og give ingen mening, hvis man ikke får lov til at prioritere ressourcer til at formidle."

Den dyreste og mest langsigtede del af projektet var at tage første skridt hen mod en online-plattform eller et online-univers, som kunne være børnenes direkte indgang til teatret. Det stod på forhånd klart, at dette ikke kunne løftes inden for projektrammen. Igennem ekstra fundraising fik *Den dobbelte kommunikation* mulighed for at udvide samarbejdet til også at inkludere andre samarbejdspartnere, herunder design- og spiludviklingsfirmaet Vizlab Studio, der skulle udvikle en design-skitse til en digital platform. I indledningsfasen blev der holdt møder med Nationalmuseet, DR Ramasjang og DR ULTRA, Experimentarium, T.E.E.N.-projektet hos TeaterCentrum. Det gav projektdeltagerne indsigt i, hvordan disse store og erfarne aktører inddrager og kommunikerer direkte med børn. Samarbejdet med Vizlab Studio blev således en design-skitse, som teatrene kan arbejde videre



med i forhold til at udvikle en app og et virtuelt univers, hvor børnene kan møde det professionelle børne- og ungdomsteater. Dette arbejde er dog så ressourcekrævende, at det vil kræve en samlet indsats fra flere teater- og kulturaktører for at realisere det.

Der er ingen tvivl om, at inddragelsen af børn og unge på Teaterhuset Filuren og Teater Hund & Co. er et vedblivende tiltag, og at begge teatre har været igennem en udviklings- og læringsproces i projektet. Om dette sagde Kenneth Gall: *"Den rigtig store læring er jo på en eller anden måde at 'rewind-sætte' vores egne organisationer. Det er en ændring af mindsettet i organisationen."* I Ditte Feldings opsummering af projektet sagde hun: *"Lige for vores branche, så er det selvfølgelig nødvendigt, hvis man skal være bæredygtig og levedygtig, at man også formidler til dem, det handler om."*



Læringspunkter



- Kombiner store og små tiltag, der kan være med til at realisere projektets målsætninger.
- Det er givtigt at være flere parter, der reflekterer sammen og deler udfordringerne.
- Det er vigtigt, at teaterledelsen er dybt involveret i projektet og arbejder aktivt på at få den øvrige organisation med i projektet.
- Børn og unge udfordrer organisering, kommunikation og indhold, og den udfordring skal teatret være åbne over for at gribe og håndtere og give børnene reel medindflydelse.
- Der skal prioriteres tid og personalemæssige ressourcer til at opbygge velfungerende brugerråd.

Publikumsundersøgelse for projektstøttede teatre

GAZART

alias
teaterproduktion

Gazart og Alias Teaterproduktion

Nogle af de aktører, der er allermest udfordrede i forhold til at arbejde strategisk med publikumsudvikling, er de frie grupper. Især to forhold er afgørende: Det ene er, at de har meget få ressourcer og derfor typisk prioriterer det kunstneriske indhold højest. Det andet er, at de frie grupper ikke har eget spillested og derfor har vanskeligere ved at opbygge en relation til publikum.

De to meget forskellige, frie grupper, Gazart og Alias Teaterproduktion, indgik begge i projektet med henblik på at få en større viden om deres publikum og at udvikle og afprøve simple og håndterbare formater for publikumsundersøgelser. Både Gazart og Alias Teaterproduktion holder til i København, men turnerer i hele landet. Ingen af dem modtager driftsstøtte, og de er derfor afhængige af projektstøtte.

Gazart laver primært undersøgende danseforestillinger målrettet børn. I spidsen for Gazart er kunstnerisk leder Tali Rázga og de spørgsmål, som hun gerne ville have besvaret, var: *"Hvem er vores publikum? Kommer de, fordi de vil se dans, eller kommer de, fordi de er vant til at gå på Zangenberg? Eller Randers Bibliotek? Og ved de overhovedet, at det er en Gazart-forestilling?"* Samtidig var hun optaget af at udvikle teatrets kommunikation og blive klogere på *"hvordan man kommunikerer tydeligere med sit publikum?"* For som hun forklarede, så bliver dans ofte betragtet som *"nichepræget"*.

Alias Teaterproduktion er et teater, der laver aktuelt voksenteater. Hovedkræfterne bag Alias Teaterproduktion er Line Bie Rosenstjerne, Morten Christensen, Martin Geertz og Malene Ruggaard. I dette projekt var Line Bie Rosenstjerne projektdeltager, og hendes overvejel-

ser om at gennemføre publikumsundersøgelser handlede først og fremmest om at få mere viden om publikum og derigennem sætte fokus på publikumsudvikling, fremfor at lade andre eksterne samarbejdspartnere sørge for dette. For som hun understregede: *"Vi uddelegerer vores PR og publikumsudvikling til nogle andre. Og vi gør det af økonomiske årsager, et projektstøttet teater – jeg tror, jeg kan tale på alles vegne – er ikke noget, der sidder med millioner i overskud."* Line Bie Rosenstjerne betragtede projektet som et startskud, hvor Alias Teaterproduktion kunne fokusere på publikum og publikumsudvikling uden at skulle tage penge fra forestillingsudviklingen. Om succeskriterierne for projektet sagde hun: *"Forhåbentligt får vi noget kendskab og nogle tanker på, hvordan vi kan føre det videre. Fordi vi har fået startskuddet."*

Tilknyttet projektet var sociolog Mille Malene Buch-Andersen, der stod for udvikling af undersøgelsesdesign, indsamling af data og den efterfølgende analyse. Især for Alias Teaterproduktion blev projektet påvirket af COVID-19, idet store dele af dataindsamlingen måtte aflyses.

Begge teatre fik udviklet korte spørgeskemaer til publikum. Da teatrene ikke selv har en direkte kommunikation med publikum i forbindelse med billetsalg, var det mest simple og effektive at uddele papirspørgeskemaer på stedet lige efter forestillingen. Det betød, at skemaet skulle være ultrakort, og at der skulle prioriteres behårdt mellem forskellige spørgsmål. Erfaringen fra projektet



Line Bie Rosenstjerne. Foto: Martin Geertz



Tali Rázga. Foto: Bettina Rex



The Female Gaze, Alias Teaterproduktion. Foto: Karoline Løberkind

var, at standardskemaer kunne være god inspiration, men at det også var nødvendigt med en tilpasning til den konkrete forestilling og det konkrete teater. Det var ind til kernen af, hvad der er vigtigt at vide, og frem for et langt spørgeskema er det bedre med et nyt, kort spørgeskema til næste forestilling.

For begge teatre kom projektet til at handle om mere end "bare" at gennemføre publikumsundersøgelser. Det kom også til at handle om relationen til spillestedet, der er helt afgørende for turnerende teatre. Spillestedet fungerer som både salgsplatform, kommunikationskanal og fysisk mødested. Det betyder, at spillestedet både kan være en medspiller og en modspiller. Konkrete barrierer for bedre viden om og en stærkere relation til publikum er for eksempel, når spillestederne ikke ønsker at dele (anonymiserede) billetsalgsdata med producenten. Eller når producenten ikke synliggøres i kommunikationen. Hvis publikum skal opnå en relation til producenten, kræver det en fælles kommunikationsindsats. Et godt samarbejde kan løse en del, men opmærksomhed på dette i kontrakten vil også være et vigtigt skridt på vejen.

Selvom de frie grupper er små og har begrænsede ressourcer, er der stadig en del, de kan gøre. Et af de tiltag, teatrene satte i gang, var at have roll-ups og postkort med ud på spillestederne. Initiativet blev gennemført for

at skærpe publikums opmærksomhed på Gazart og Alias Teaterproduktion og deres brands. Selvom flere teatre gør brug af sådanne tiltag, så var det ikke noget som Gazart og Alias Teaterproduktion havde prioriteret tidligere, da det kræver en ekstra arbejdsopgave for de medvirkende, der turnerer alene og selv er ansvarlige for afviklingen. Tiltaget har sat fokus på vigtigheden af at involvere hele teatret i det publikumsrettede arbejde og få alle medvirkende, skuespillere, dansere, afviklere mv. til at føle ejerskab og en forståelse for, at de er repræsentanter for mere end forestillingen. De medvirkende er også de, der har mest direkte kontakt med publikum og derfor vil det være en ide med korte mundtlige eller mailtilbagemeldinger efter forestillingerne for at få kontinuerlig publikums-feedback. Det kunne være korte svar på spørgsmål som fx "hvad hørte I i dag?" der siger noget om publikums oplevelse i dag, eller "hvilke praktiske ting fungerede godt eller dårligt?" set fra et publikumsperspektiv.

Gazart og Alias Teaterproduktion sagde samstemmende, at de vil arbejde videre med den viden og de erfaringer, som de har gjort sig i projektet, men at det bliver nedskaleret. Præcis hvad, der kommer til at ske



fremadrettet, blev ikke konkretiseret. Som Line Bie Rosenstjerne udtrykte det: *"Vi vil i hvert fald fortsætte. Vi kan ikke generere og fortsætte med spørgeskemaer. Vi har ikke råd til at hyre Mille i budgettet, men vi vil fortsætte med at uddele postkort og bruge erfaringerne fra projektet."* Tali Rázga sagde ved projektafslutningen: *"Jeg har fået en anden bevidsthed om det, men hvordan jeg konkret omsætter det i praksis, det kan jeg ikke svare på."*

Læs Mille Malene Buch-Andersens rapport om Gazart:
www.applaus.nu/ressource/hvem-er-gazarts-publikum/



En nat er en halv og to kvarter, Gazart. Foto: Søren Meister

Læs Mille Malene Buch-Andersens rapport om Alias Teaterproduktion:

www.applaus.nu/wp-content/uploads/2021/03/Publikumsundersogelse_AliasTeaterproduktion.pdf

Læringspunkter



- Keep it simple. Publikumsundersøgelser kan være store og omfattende, men små, fokuserede undersøgelser i form af korte, fokuserede spørgeskemaer eller mini-interviews lige efter forestillingen giver vigtig indsigt i publikums oplevelse uden at være helt så ressourcekrævende.
- Brug den viden, I kan få gennem det, I allerede gør. Før, under og efter forestillingen sker der møder med publikum.
- Spillestederne er afgørende samarbejdspartnere, der både kan give adgang til data om publikum og kan være med til at synliggøre det producerende teater. Så hav fokus på en forventningsafstemning både i kontrakt og i samarbejdet.
- Synlighed på spillestedet: En række små tiltag kan bidrage til, at publikum får øjnene op for, hvem der har lavet forestillingen. Det kan være roll-ups, postkort eller lignede.

Bag projektet *Extended Universe* stod det lille storbyteater Teater Grob, der har til huse på Nørrebrogade i København. Teater Grob havde i projektet fokus på at opbygge flere relationer i lokalområdet og på den måde udvikle sig til at være et mere lokalt forankret teater. Især var der fokus på i højere grad at nå ud til den store gruppe af unge med minoritetsetnisk baggrund. *Extended Universe* var tænkt som tæt koblet til et EU-projekt af samme navn, som Teater Grob deltog i sammen med teatre fra Athen, London og Barcelona. I EU-projektet var der fokus på de unge som medskabere af en digital teateroplevelse, mens der i Teater Grobs *Extended Universe* i højere grad var fokus på at skabe relationer til og viden om unge fra lokalområdet. *Extended Universe* blev drevet af projektmedarbejderen Ida Maria Forster Kristensen, der også var ansat som publikums- og billetchef på teatret.

Ida Maria Forster Kristensen arbejdede opsøgende og dialogisk med at realisere teatrets ambitioner for at skabe tættere relationer til unge på Nørrebro. Undervejs i projektperioden blev det tydeligt, at det også var et projektmål at sørge for, at projektet ikke forsvandt i den daglige drift, men at projektarbejdet fik en tydelig position og plads på teatret. "Så [publikumsudvikling] ikke bliver den der add-on, som det ofte altid bliver, og kommer til at ligge ved kommunikationsafdelingen." Ida Maria var meget



TEATER GROB



bevidst om, at der skulle være en gensidighed i relationerne; det måtte ikke kun handle om, at teatret havde brug for et lokalt netværk som leverandører af publikum, men at der også skulle være en interesse den anden vej.

Extended Universe skilte sig ud fra de øvrige projekter ved meget målbevidst at gå efter grupper med en meget svag relation til teatret. Disse grupper er kendetegnet ved ikke at opleve teater som noget for dem og ved ikke at have en umiddelbar interesse i teatret. Det er dermed grupper, det er vanskeligt at skabe en relation til, men som også er kulturpolitisk relevante, fordi der er tale om ikke-brugere. For Teater Grob gav det mening at skabe relationer til disse grupper, fordi de er en vigtig del af teatrets lokalmiljø.

Undervejs i projektperioden erfarde Ida Maria Forster Kristensen, at denne form for relationsopbygning er langvarig og indimellem frustrerende, fordi ikke alle indledende kontakter bliver til noget. Som hun forklarede: "Jeg blev ved med at føle, at der ikke skete noget. Det er primært målet, at jeg stadig ikke har fået den store gruppe unge i teatret, som jeg har kunnet lave et interview med inden og et interview med efter, som bliver ved med at være min store drøm og på en eller anden måde det, som jeg synes, jeg skal med projektet."

Extended Universe blev også stærkt påvirket af COVID-19, idet den store, internationale forestilling blev aflyst, ligesom en del af de planlagte publikumsundersøgelser måtte aflyses. På grund af den korte projektperiode resulterede *Extended Universe* i relativt få konkrete aktiviteter. Netop her er det vigtigt med en



kontinuerlig og langvarig indsats. Det kræver strategisk vilje og ledelsesmæssig opbakning, noget som var en udfordring på Teater Grob i en overgangsfase præget af ledelseskifte. Der er dog ingen tvivl om, at det relationsopbyggende arbejde og publikumsudvikling vil fortsætte på teatret, og at disse aktiviteter vil blive inkluderet i den fremtidige fundraising, så det bliver naturligt integreret. Som Ida Maria Forster Kristensen afsluttende bemærkede: *"Vi har jo lige fået en bevilling som et lille storbyteater, og i den ansøgning har Maja [producer og administrationschef på Teater Grob] også skrevet, at vi er en af de første teatre, der har en fast publikumsudviklingsansvarlig. Så hun prioriterer det også og vil gerne have det som en del af profilen. Så ja, selve det, vi har gjort det, er også en succes."*



Læs Ida Maria Forster Kristensens projektrapport her:

www.applaus.nu/ressource/rapport-om-arbejdet-med-relationsbaaret-publikumsudvikling-paa-teater-grob-2019-2020

Læringspunkter



- Det tager lang tid at opbygge helt nye relationer med nogen, der ikke på forhånd har en interesse i teatret.
- Det er afgørende, at relationsarbejdet forankres solidt på teatret, så relationerne ikke bliver for personbårne og dermed sårbare.
- Når et teater rækker ud til helt nye målgrupper, må de også forvente at møde nye forventninger til teatret. Hvis ikke teatret ønsker at være lydhør over for disse forventninger, skal man lade være.
- Det kræver en lang tidshorisont og en solid ledelsesmæssig forankring at gennemføre den form for forandringsproces.
- Relationer til nye miljøer skabes lettest gennem "gate-keepers", personer med et stort netværk i miljøet, som har en status, hvor de kan få andre med. Der findes både formelle (fx skoler, boligforeninger) og uformelle (fx naboer eller butiksejere) adgange til miljøerne. De formelle kan umiddelbart være lettest at spotte og lave aftaler med, men de uformelle kan have mere reel indflydelse.

Industriarbejderens efterkommere

Aalborg Teater



Aalborg Teater er landsdelsscene for Nordjylland, der med publikumsudviklingsprojektet *Industriarbejderens efterkommere* ønskede at nå ud til en bredere gruppe af unge (18-35 år), der ikke nødvendigvis gennem deres opvækst var blevet introduceret til teatret. Projektet var tænkt til at stå på to ben: en fysisk indretning af en del af teatret, så den i højere grad dannede en attraktiv ramme om de unges teaterbesøg, og en undersøgelsesdel, der inkluderede en kombination af kvantitative og kvalitative undersøgelser af holdninger til og oplevelser med Aalborg Teater blandt unge brugere og ikkebrugere. I projektets styregruppe var økonomi- og administrationschef HC Gimbel, der om projektets formål udtalte: *"Teatret lider i den grad af mangel på unge i teatret. 33 % var under 25 år på Aalborg Teater. Men det var 25 %, som er under 12 år. Så vi har kun 8 %, som er i den mellemgruppe, som er fra 13-25, som vi kalder unge, og ikke børn."*

Teatret fik i foråret 2019 lavet en fokusgruppeundersøgelse. Den viste, at gruppen af unge af faglærte forældre var mere interesseret i teatret end Aalborg Teater selv havde forventet. Baggrunden var den første undersøgelses resultater, der pegede på, at de unge værdsatte den traditionelle teateroplevelse, som bidrog med en særlig og højtidelig oplevelse, der gav en kontrast til andre oplevelser. Denne forventning til teateroplevelsen er til dels i modstrid med teatrets eget ønske om et mere progressivt og nysgerrigt ungepublikum. Dette dilemma demonstrerer udfordringerne ved at afbalancere publikumsudvikling med kunstneriske visioner. Om dette konkluderede HC Gimbel med det retoriske spørgsmål:



"Er dette et spørgsmål om publikumsudvikling eller om organisations- og ledelsesudvikling?"

Den kvantitative undersøgelse viste, ikke overraskende, at der blandt brugerne af Aalborg Teater var en højere andel af kvinder, af unge i gang med en mellemlang eller lang videregående uddannelse og af forældre med en høj uddannelse. Undersøgelsen bekræftede således de socio-demografiske skel, der gjorde det berettiget at have særligt fokus på gruppen af unge med faglærte eller ufaglærte forældre. Det gjorde den til trods for, at de unges forhold til lige præcis Aalborg Teater er interessant. En meget stor andel af især de unge, der er opvokset i Nordjylland, er kommet på teatret som børn



Aalborg Teater Store Scene. Foto: Allan Toft

gennem skolen. Men undersøgelsen viste også, at det at komme i teatret gennem skolen ikke nødvendigvis medfører, at de unge også opsøger teatret frivilligt, og at sociodemografiske variabler som egen og forældrenes uddannelsesnivea har en betydning for, i hvor høj grad det sker. Det peger på, at skoleinitiativer ikke kan stå alene, men skal følges op af en aktiv strategi for at få unge til at opleve teater som en del af deres fritidspraksis.

Aalborg Teater nåede aldrig til at bygge om og indrette teatret anderledes. Dette skyldtes undersøgelsesresultaterne og COVID-19, der betød at projektet blev sat på pause. Om projektets konklusioner og videre liv forklarede HC Gimbel, at projektet efter de første undersøgelsesresultater forandrede sig, fordi teatrets antagelser viste sig ikke at holde stik: *"Vi har haft nogle antagelser, som på mange måder ramte lidt ved siden af, og som sådan er blevet justeret kraftigt. Og det synes jeg er interessant, fordi det går ind og piller i, hvad fanden vi skal lave."* Hermed blev teatret bekræftet i vigtigheden af at undersøge målgruppens behov og interesser, fordi disse ikke nødvendigvis er i tråd med de formodninger, som teatret har.



Aalborg Teater. Foto: Allan Berg

Læringspunkter



- Søg viden om dit publikum, og udfordr dine antagelser.
- Vær forberedt på, at publikumsundersøgelser kan vise noget andet, end det I forventede, og vær klar til at ændre perspektiv og planer.
- Viden om publikum og egne kunstneriske visioner og idealer kan kollidere. Sørg for organisatorisk forankring også hos den kunstneriske ledelse og i bestyrelsen, ellers bliver det vanskeligt at omsætte viden til handling.
- Viden om publikum er et væsentligt skridt, men omsætningen til praksis er afgørende. Sørg for at afsætte tid og ressourcer af til handling.
- Kendskab til teatret gennem skolebesøg omsættes ikke nødvendigvis i unges aktive tilvalg af teatret som fritidsaktivitet. Det kræver rammer, der imødekommer deres ønsker til en god aften. Kendskab til teatret gennem skolebesøg ser til gengæld ud til at skabe en interesse, der vil kunne omsættes til handling senere i livet.
- Unge er ikke en ensartet gruppe.

Digital PR i scenekunsten – fra likes til publikummer

Hotel Pro Forma

I projektet undersøgte Hotel Pro Forma digital PR i scenekunsten og eksperimenterede med rammerne for digital PR og digitale PR-formater i relation til forestillingen *Amduat. En ilmaskine* med målsætning om dels at skabe kontakt til nye målgrupper, og dels at indsamle ny viden som kunne danne grundlag for udarbejdelse af generiske digitale PR-modeller til scenekunstbranchen.

Hotel Pro Forma er en dansk performancegruppe ledet af kunstnerisk leder Kirsten Dehlholm, der arbejder i krydsfeltet af performance, installation, musik og video. *Amduat. En ilmaskine* skulle have spillet på Teater Republique, Østerbro Teater, i foråret 2020, men blev aflyst som følge af COVID-19-nedlukningen af landets teatre. Forestillingsaflysningerne og COVID-19-situationen betød, at den del af projektet, som handlede om at undersøge og følge brugerne på deres rejse fra SoMe-likes til publikummer, ikke blev gennemført.



Kerneprojektgruppen bestod af Ulla Katrine Friis, projektleder, og Pernille Barbara Staun-Hilton, projektansat fra Hotel Pro Forma, samt af digital kommunikationsrådgiver Astrid Haug, som konsulent på projektet. Om projektets målsætninger fortalte Ulla Katrine Friis, at det var todelt, dels at få flere publikummer via de sociale medier, og dels at udvikle eller finde digitale kampagnemetoder til at opnå dette, som andre i projektteatre kunne få glæde af: *"Jeg har selv arbejdet meget i vækstlaget og kender derfor til 'vi har ikke ressourcerne, vi har ikke know-how'. Det er grunden til, at man fortsætter med at gøre det, man plejer, og rammerne er trygge."*

I projektet har Hotel Pro Forma arbejdet med en eksperimenterende, reflektiv og cyklisk proces, der har bestået af tre iterationer: afdækning – afprøvning – afsmitning. Med denne proces har Hotel Pro Forma formået at have en just-do-it-tilgang til deres digitale kampagner og formidlingsspor, men samtidig have kontinuerlig videns- og erfaringsopsamling under hele kampagneperioden, så læringen var konstant og erfaringer med et opslag kunne bruges i det næste.

Hotel Pro Formas digitale kampagner og formidlingsspor til *Amduat* udmøntede sig konkret i tre SoMe-kampagner på Instagram og Facebook: 1) Kirsten Dehlholm som kunstner, 2) Forestillingstemaet "død" og 3) Hotel Pro Forma behind-the-scenes, prioritering af digitale SoMe-annoncer fremfor plakater og annoncer i dagblade, fokusgruppeinterview med ikke-publikummer vedr. hjemmesiden samt arbejdet med to influencere og 12 ambassadører.

Som en relativt lille organisation lykkedes det Hotel Pro Forma at skabe engagement i SoMe-kommunikationen i hele organisationen, hvilket var afgørende for især det



Amduat, Hotel Pro Forma. Foto: Rasmus Sigvaldi

spor, der handlede om at give brugerne indsigt i teatret. Det blev dog undervejs også tydeligt, at denne kommunikation i mindre grad nåede ud til nye brugere. Antallet af nye følgere var meget begrænset. Til gengæld så det faktisk ud til, at onlinekampagnerne direkte førte til et tidligere billetsalg end det, teatret normalt oplevede. I kommunikationen om forestillingen havde teatret gavn af et stærkt netværk af personer, som kunne være med til at sætte fokus på forestillingens tema. Netop at sætte fokus på en almenmenneskelig problemstilling gennem forskellige faglige vinkler – en forfatter, en bedemand, en sygeplejerske m.m. – var med til at synliggøre forestillingens relevans for et bredere publikum.

Om den mest succesfulde konklusion fra projektet pegede Ulla Katrine Friis på det, at det lykkedes at engagere hele organisationen inklusive kunstnerisk leder Kirsten Dehlholm. For projektet betød det, at der var højt til loftet i forhold til at eksperimentere og prøve kræfter med noget nyt. *"Jeg har brugt helt sindssygt meget tid på det. Det er ikke bare mig, men alle har. Og så kan man sige, at organisationen hele vejen rundt har været både interesserede og nysgerrige i at afprøve det her,"* opsummerede Ulla Katrine Friis ved projektets afslutning.

Læs Ulla Katrine Friis' afrapporteringsrapport:
www.applaus.nu/ressource/beretning-afrapportering-og-projektstatus-digital-pr-i-scenekunstbranchen-fra-likes-til-publikummer



Amduat, Hotel Pro Forma. Foto: Rasmus Sigvaldi

Læringspunkter



- "Done is better than perfect, det værste, som kan ske, er ingenting": Eksperimenter og afprøv nye tiltag, det værste som kan ske med et SoMe-opslag/en SoMe-video er, at der ikke sker noget.
- Afsøg, hvem de bedste er, bliv inspireret, og lær af dem.
- Sørg for at SoMe kommer helt ind i driften og prioriteres og systematiseres ligesom at skulle betale regninger.
- Journalister er også på SoMe og deres interesse kan også vækkes ved SoMe-kampagner og kan resultere i forestillingsforamtaler.
- Vælg et tema, som er tro mod din kunstneriske profil og dit projekt, og tilknyt ambassadører, der kan tale ind i temaet, og som kan åbne til andre følgere end dine egne. Brug dit netværk og dit netværks netværk til at skabe kontakt.

Publikumsudvikling mellem teater og publikum

Kapitlet er en tværgående analyse af de fem projekter og belyser aspekter og problemstillinger i forhold til publikumsudvikling. Publikumsudvikling handler om forholdet mellem teatret og publikum.



Åbningsdag på Krudtdøden, Teater Hund & Co. Foto: Kontrastene, Thorbjørn Hansen

Analysen er delt op i tre dele:

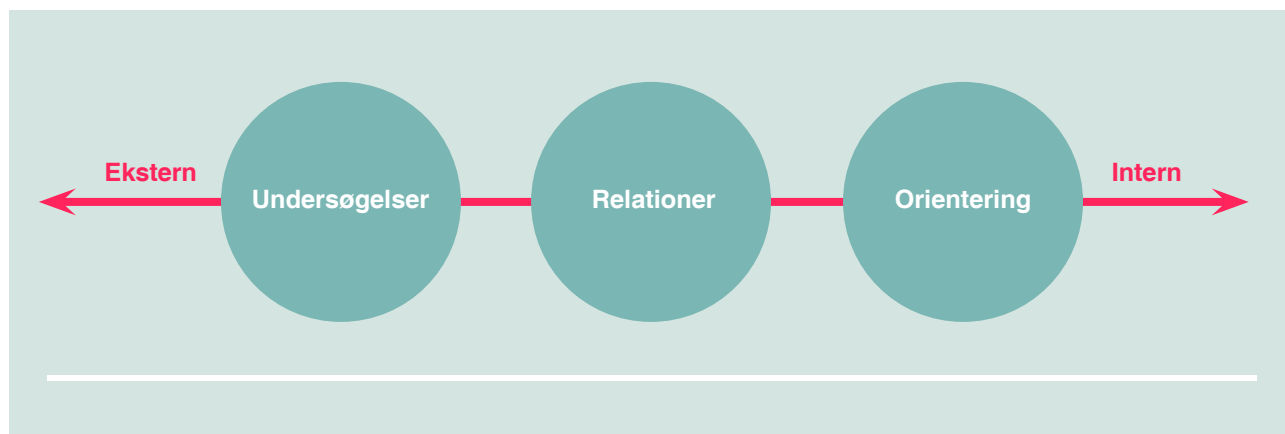
- 1) Undersøgelser: Hvem er publikum, og hvilken viden kan teatret få om publikum, deres oplevelser og deres opfattelser af teatret gennem forskellige former for publikumsundersøgelser.
- 2) Relationer: Hvad sker der, når teatret opsøger og begynder at inddrage grupper af eksisterende eller nye publikummer?
- 3) Orientering: Hvad sker der, når teatret begynder at orientere sig mod publikum.

Alle fem publikumsprojekter spænder over alle tre dele og under hver delanalyse inddrager vi de projekter, der

har arbejdet med denne del af publikumsudvikling.

Ved at præsentere analyserne i tre dele peger vi også på, at vellykket publikumsudvikling indeholder: undersøgelser, relationer og orientering. Vi mener altså, at teatrene bør arbejde holistisk med publikumsudvikling.

En ændring af teatrene til at arbejde på denne måde er for de fleste teatre en omfattende og langvarig proces. Ingen af projekterne har gennemført en sådan proces, hvilket heller ikke var forventeligt, idet der har været tale om projekter, der i bedste fald har opnået forankring og får strategisk betydning på lidt længere sigt. Projekterne har været en start, og de forskellige teatre har startet



Figur 1



Amdur, Høel Pro Forma. Foto: Rasmus Sjøvald

forskellige steder, hvilket er fint, fordi det samlet set giver erfaringer hele vejen rundt. Det er disse erfaringer, vi tror på, at den øvrige scenekunstbranche kan lade sig inspirere af.

Publikumsundersøgelser

Viden om publikum er afgørende for at skabe relevante scenekunstoplevelser for forskellige målgrupper. Det at opbygge en praksis, hvor viden om publikum skabes løbende, er en stor udfordring for mange teatre – både de store og de små. Publikumsundersøgelser gør det ikke alene, viden skal omsættes til praksis, og derfor er det afgørende, at publikumsundersøgelser kobles med publikumsorientering, hvor de relevante medarbejdere – herunder ikke mindst ledelsen – på teatret får indsigt i undersøgelserne og er med til at handle på dem.

Publikumsundersøgelser er en vigtig del af publikumsudvikling, fordi det er afgørende at have viden om, hvem der kommer, og hvorfor de kommer for at kunne arbejde strategisk med at forandre dette. Det er vigtigt med et vidensgrundlag, når teatret fx skal nå nye målgrupper. Her kan undersøgelserne både sikre, at teatret ved, i hvilket omfang målgruppen i forvejen kommer i teatret, hvad barriererne er, og hvad målgruppens oplevelse af teatret er, når de inviteres indenfor.

Det var det største (Aalborg Teater) og de to mindste teatre (Gazart og Alias Teaterproduktion), der havde

publikumsundersøgelser som kernen i deres projekter. Herudover havde Teater Grob i mindre omfang også inkluderet publikumsundersøgelser i sit projekt. Spredningen i typer af teatre peger på, at der er et bredt behov i branchen for en øget viden om publikum og for en styrket og systematisk undersøgelsespraksis.

En af de vigtigste erfaringer fra Aalborg Teater var, at undersøgelsen af unges forventninger og ønsker til teaterbesøget gik imod teatrets egne antagelser af, hvad de unge ønskede. Som HC Gimbel understregede: *"Det er jo en masse antagelser, vi har, som vi har fået åbnet op for gennem de her interviews, som vi så."* Gennem det første fokusgruppeinterview fandt teatret ud af, at de unge i høj grad satte pris på det traditionelle og højtidelige ved teateroplevelsen. Dette gik imod planerne om at skabe en mere uformel ramme omkring de unges teaterbesøg. Undersøgelsen havde således sin værdi i forhold til at sikre, at tiltag rettet mod en bestemt målgruppe faktisk også ramte denne målgruppes ønsker. Som HC Gimbel opsummerede: *"Det har taget en voldsom drejning, i og med at vi troede, at vi skulle ned og lave noget om. Og det har så vist sig, at det ikke er den vej, vi umiddelbart skal gå i første omgang for at få flere ind."*

Et af de resultater, der kom ud af Gazarts publikumsundersøgelse, var, at størstedelen af de forældre, der op søgte teatret for at give deres børn en scenekunstundersøgelse, var højtuddannede og ressourcestærke. Et



tilsyneladende nedslående resultat, når man har et oprigtigt ønske om at nå bredt ud: *"Jeg blev faktisk lidt trist og overrasket over,*

at det var så elitært," udtrykte Tali Rázga. Resultatet er imidlertid ikke overraskende, og må i en publikumsudviklingssammenhæng ses som første skridt: Nu hvor teatret er bevidst om, at det er sådan, så kan det bedre arbejde med strategier, der skal ændre på dette. Det giver et stærkere argument for at spille i daginstitutionsammenhæng, hvor børnesammensætningen er bredere og også at spille i lokalområder med en anden beboersammensætning, hvis det er muligt.

For Alias Teaterproduktion var det vigtigste resultat af deres publikumsundersøgelse ikke kun viden om publikum, men den handlede i lige så høj grad om at blive bevidst om sit publikum og mulighederne for at skabe nye forbindelser til sit publikum. I Line Bie Rosenstjernes projektkonklusioner kom hun frem til, at de refleksioner, som det at gennemføre en publikumsundersøgelse fører med sig, er mindst lige så vigtige som selve resultaterne. I hvert fald for Alias Teaterproduktion: *"Det, jeg har taget med mig, som jeg tænker, vi kan bruge, og som jeg tænker nok er vigtigere, end noget vi har tænkt på før – det er, hvordan man kan – udover at give publikum en god oplevelse, hvor end vi spiller - så hvordan de har en relation til os, udover den forestilling, som er i den en-tre timer, vi er sammen i samme rum."*

Begge projekter arbejdede med forskellige undersøgelsesformater og havde hjælp udefra til at indsamle og bearbejde data. Det sikrer en videnstilførsel til organisationen, men det er også vigtigt at huske på, at nogle undersøgelser faktisk med opkvalificering eller eksternt sparring godt vil kunne gennemføres af teatret selv. Det vil sikre vidensopbygning og gøre det lettere at arbejde kontinuerligt med en vidensopbygning. Valg af undersøgelsesformat afhænger af, hvad teatret ønsker at få viden om: Er det, hvem der kommer? Hvad de oplever? Hvem er ikke-brugerne og hvorfor tilvælger de ikke teateroplevelsen?

Publikumsrelationer

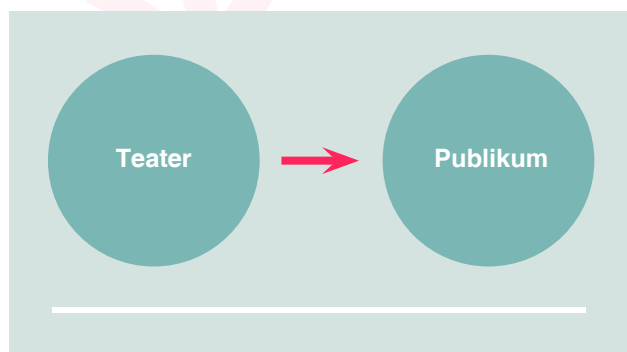
Relationer til publikum er vigtige, fordi de er baseret på gensidighed, og fordi de giver teatret mulighed for at blive en del af målgruppens sociale netværk. Især i forhold til brugere, der ikke naturligt eller selvfølgelig vælger teatret, kræver publikumsudvikling en vilje til at engagere sig i en relation og en helt afgørende respekt for og nysgerrighed over for, hvad den anden part ser som værdien i relationen. Derfor er det også uundgåeligt, at det at arbejde med publikumsrelationer udfordrer teatrets selvforståelse og praksis. Der bringes nye perspektiver, stemmer og et nyt syn på teatrets værdi ind på teatret. Relationsarbejdet er tidskrævende, både forstået som at det er langsigtet og ikke nødvendigvis bærer frugt fra dag et, og som at det kræver tid at bevare relationen til de grupper, der bliver inviteret indenfor.



Teater Grob. Foto: Brian Berg

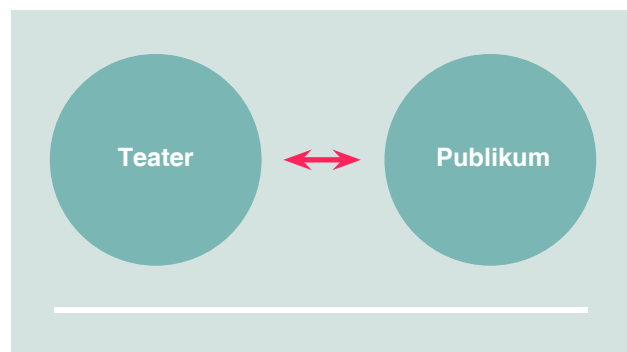
Formålet med at arbejde med publikumsrelationer er at inddrage forskellige grupper af eksisterende og potentielle publikummer mere aktivt i teatrets aktiviteter. Der går mere gensidigt til værks, og de inddragede publikummer får medindflydelse og et større ejerskab til og engagement i teatret. En lang række af de projekter og tiltag, der går under betegnelser som "samskabelse" eller "deltagelse", vil typisk arbejde med publikumsrelationer.

De projekter, der har arbejdet med publikumsrelationer, er de teatre, der er gået mest drastisk til værks, hvilket nok ikke er tilfældigt, for det at arbejde med publikumsrelationer udfordrer den traditionelle envejs- og afsenderorienterede form, hvor kunsten såvel som kommunikationen og formidlingen er ensrettet og monologisk og bevæger sig fra teatret til publikum – fra afsender til modtager.



Figur 2: Ensrettet publikumsrelation

Når der arbejdes med publikumsrelationer, er hensigten, at relationen skal være præget af dialog og gensidighed. Dvs. relationen skal være tovejsrettet og gå begge veje mellem teatret og publikum. Dette kræver oprigtighed, interesse og respekt. Her udfordres teatrene på deres scenekunstprofessionalisme og modstillingen mellem kunsten og publikumsudvikling bliver tydelig – for betyder det også, at publikum skal have indflydelse på kunsten?



Figur 3: Tovejsrettet publikumsrelation

Den dobbelte kommunikation fik igennem projektet erfaringer med forskellige former for brugerpaneler. Det særlige ved dette projekt er, at både Teaterhuset Filuren og Teater Hund & Co. havde børn og unge som målgruppe. Gennem projektet opbyggede begge teatre værdifulde er-



faringer med at invitere børn ind i deres brugerpanel og børnebestyrelse. Det krævede en særlig forståelse at rammesætte brugerinddragelse, der passede til aldersgruppen, at finde de opgaver, det gav mening at give børnene og de unge et medansvar for. Sidst men ikke mindst stillede det krav til teatrenes medarbejdere om at give plads og byde velkommen til nye stemmer og perspektiver. Det var afgørende for projektets succes, at publikumsrelationerne har været båret af det sociale af at opleve at blive en del af et fællesskab, både med de andre brugere og med teatret.

Teatret Grob gik afsøgende til værks i *Extended Universe*: Der blev rakt ud til en række aktører i lokalsamfundet for at finde ud af, hvad den gensidige interesse i en stærkere relation kunne være. Denne afsøgende tilgang er afgørende for at sikre, at publikumsudvikling har en værdi for begge parter. Det bliver hurtigt gennemskuet og til et ikke særligt frugtbart samarbejde, hvis det udelukkende er teatrets interesser, der skal bære relationen. Erfaringen fra *Extended Universe* var, at den form for relationsarbejde er udfordrende, især når der blev rakt ud til grupper, der ikke normalt kommer på teatret. Det er ikke alle af disse grupper, der umiddelbart kan se værdien af relationen til teatret. Det kræver nysgerrighed, gå-på-mod og tålmodighed at undersøge, om der kunne skabes en relation, som ingen af parterne på forhånd havde tænkt eller set. Som Ida Maria Forster Kristensen udtrykte det, så er det personlige engagement rigtig vigtigt og at kunne se de langsigtede perspektiver foran sig, for "det tager bare lang tid!"

I deres arbejde med SoMe-kampagner ønskede Hotel Pro Forma at øge antallet af deres online-følgere ved at udbygge og udvikle teatrets måde at kommunikere til og med dem. Ved at gå fra en traditionel, ensrettet markedsføring i form af byrumsplakater til i langt højere grad at anvende sociale mediekkanaler med mulighed for dialogiske og interaktive kommunikationsformer: *"Vores tilgang var, at vi ikke bare ville bruge de sociale medier som den dér opslagstavle, når vi havde forestillinger,"* fortalte Ulla Katrine Friis.

Ved at give Hotel Pro Formas online-følgere mulighed for kig til *"behind-the-scenes"* og komme helt tæt på kunstnerisk leder Kirsten Dehlholm oplevede teatret stor interesse i form af mange visninger og et stort billetsalg på et tidligt tidspunkt, hvor teatret almindeligvis ikke solgte billetter. Dog erfarede Hotel Pro Forma, at deres følgere ikke nødvendigvis tilkendegav deres interesse ved *likes* eller kommentarer. Hermed forblev den digitale kommunikation også primært envejs. Så også når det gælder digitale publikumsrelationer er det vigtigt at fastholde, at der skal etableres en gensidig interesse, før der bliver tale om en tovejsrelation, men ligesom uden for skærmen, så kræver digitale relationer også *"en kontinuerlig aktivitet og vedligeholdelse af relationerne,"* understregede Ulla Katrine Friis.

Publikumsorientering

Publikumsorientering handler om, hvordan teatrene internt håndterede det at arbejde med publikumsudvikling. Det er et gammelt mantra, at publikumsudvikling er institutionsudvikling, og den erfaring har alle projekterne gjort sig. Det gjaldt på de teatre, hvor projekterne skubbede til en større organisatorisk forandringsproces, og det gjaldt de fem projekter, der netop forblev tidsbegrænsede projekter, fordi der enten ikke har været ressourcer eller vilje til at skabe strategisk forandring.

Med udgangspunkt i de to projekter *Den dobbelte kommunikation* og *Extended Universe* var det tydeligt, at teatrene ser kunst og publikumsudvikling som en modsætning og en konflikt, om end en der kan håndteres og undervejs også kan blødes op. I *Den dobbelte kommunikation* var ønsket, at målgruppen (henholdsvis børn og børn og unge) skulle have en direkte medbestemmelse, men med en klar grænse, hvor indflydelsen ikke gjaldt det kunstneriske, men kommunikation, værtskab og andre aspekter af teateroplevelsen. Om denne klare adskillelse forklarede Kenneth Gall fra Teater Hund & Co.: *"Det er børnene, der er eksperter på at være børn. Og det er os, der er eksperter på at lave teater."*

Nogle af de udfordringer, *Extended Universe* løb ind i, skyldtes en for løs forankring i en organisation, der primært havde fokus på det kunstneriske og så projektet som sekundært.

Det er af afgørende betydning, at der er en ledelsesmæssig forankring, for at et publikumsudviklingsinitiativ har de rette betingelser i forhold til strategier, prioriteringer, økonomi, personalemæssige ressourcer, kompetencer mv. I de projekter, hvor ledelsen ikke var direkte involveret, eller hvor projektlederne ikke havde beslutningskompetencer, var projekterne udfordret i forhold til at skabe intern opbakning. Disse projekter vil givetvis få en relativt begrænset effekt. På Aalborg Teater var det tydeligt, at projektet aldrig rigtigt blev koblet til hverken teatrets kunstneriske visioner eller til den strategiske udvikling af teatret. Det peger på, at uanset at publikumsundersøgelser er et vigtigt redskab til at skabe publikumsudvikling, så skal det følges op af handling. Her er det også vigtigt at understrege, at det også ofte handler om at turde eller ville bryde med et "plejer". I forlængelse deraf udtalte HC Gimpel fra Aalborg Teater: *"Der er et mantra inden for forandringsledelse, at 'hvis du skal forandre noget, skal du starte med at forandre dig selv', og det er måske det sidste, man har mest lyst til, selvom det første er noget, man har enormt meget lyst til."*

Publikumsorientering handler ikke alene om store strategiske forandringsprocesser. Det handler også om, at teatrets medarbejdere begynder mere nysgerrigt at orientere sig mod publikum. Forholder sig til det input, nye publikumsrelationer giver, eller til den viden, der er skabt gennem publikumsundersøgelser. For et lille, turnerende børneteater som Gazart, er performerne afgørende i den proces. Det er dem, der står ude på spillestederne og får et konkret indblik i publikums reaktioner. Selv når der ikke er ressourcer til systematiske publikumsundersøgelser, vil en øget orientering mod publikum og en systematisk tilbagemelding til såvel den kunstneriske leder som den kommunikationsansvarlige have værdi. Om værdien af at rette opmærksomheden mod publikum konkluderede Tali Rázga: *"Jeg har fået en anden bevidsthed om [publikum] og er begyndt at forstå nogle ting, som vores PR-medarbejder har foreslået for mange år siden."*

Motivation og ikke mindst en god portion begejstring var afgørende for at skabe intern forankring. Hotel Pro Forma lykkedes undervejs i projektperioden at engagere hele teatret i omstillingen til nye former for kommunikation på de sociale medier. Også det kunstneriske personale blev engageret i kommunikationen, hvilket var afgørende for, at det var muligt at give indblik i den kunstneriske proces. Også *Den dobbelte kommunikation*, hvor der var et massivt ledelsesmæssigt engagement i projektet, lykkedes det at inddrage organisationen bredt. Det er afgørende, når der investeres ressourcer langt ud over projektbudgettet.

Afrunding

Applaus' fem publikumsudviklingsprojekter har haft svære vilkår. Ikke alene blev de alle ramt af COVID-19, men der var også tale om relativt kortvarige projekter med en relativt lille projektøkonomi. De blev gennemført på et bredt felt af teatre, der i det danske scenekunstlandskab kan karakteriseres som helt almindelige teatre uden en stærk og langvarig forankring af publikumsudvikling som strategisk indsats.

Er det ikke skidt? Nej, for i en branche, hvor rigtig mange teatre allerede så småt er i gang og endnu flere gerne vil arbejde med publikumsudvikling, er der brug for praktiske hverdags erfaringer. Det har projekterne skabt samtidig med, at de i varierende grad har skabt eller skubbet til forandringsprocesser på de medvirkende teatre.

Vi mener altså, at der er meget læring i projekterne for andre teatre, der har viljen og modet til at arbejde publikumsudviklende. I rapporten peger vi på, at det både inkluderer publikumsundersøgelser, -relationer og -orientering, men også på, at en afprøvende tilgang, hvor der sættes gang i konkrete eksperimenter, giver erfaring og skubber til en forandringsproces. Det er vores håb, at rapporten bidrager med både inspiration og eksempler, en bred vifte af danske teatre kan spejle sig i.

Vi vil gerne sige tak til de deltagende teatre, der alle generøst har delt deres erfaringer og refleksioner med os. Det har været et uvurderligt bidrag, og med den åbenhed og imødekommenhed, vi har mødt, tør vi godt tro på, at de deltagende teatre også vil dele deres erfaringer med branchen i den kommende tid.



The Female Gaze. Alias Teaterproduktion. Foto: Karoline Lieberkind