

MUSEERNE SOM RAMME- DESIGNERE

Fra indholdsdesign til rammedesign – udgangspunkt i en undersøgelse af oplevelsesdesign på 111 danske museer

Museerne oplever rekordhøje besøgstal og bevæger sig i stigende grad mod en helhedsorienteret oplevelsesstruktur, hvor café, bygninger, omgivelser og lokalsamfund integreres som aktive dele af museumsoplevelsen. Denne udvikling stiller nye krav til museerne og oplevelsesdesignet og er dermed en central problemstilling: Hvordan sikres det, at gæsten opnår det fagligt tilsigtede udbytte, når museerne i stigende grad fungerer som rammedesignere frem for indholdsproducenter?

Med afsæt i observationer af 111 danske museer og interviews med 370 museums-gæster undersøger artiklen denne spænding gennem begreberne samskabelse, co-design og det participatoriske museum hos henholdsvis Tortzen, Binder og Simon. Analysen viser, at tillidsskabelse hos gæsterne understøttes af museets faglige autoritet, men at åbne oplevelsesrammer uden bevidst design skaber kognitiv dissonans. Artiklen argumenterer for, at samskabelse som strategisk designpraksis er afgørende for at balancere gæstens frihed i oplevelsen med museets faglige ansvar og samtidig sikre et højt fagligt udbytte.

FORFATTER

Anne-Mette Kristensen, lektor, cand. merc., samfunds- og formidlingsuddannelserne, UCN

MOD EN STÆRKERE PRAKSISRETTET LÆRERUDDANNELSE

Museerne, her forstået bredt inden for museumstype størrelse (Civilstyrelsen, n.d.) har en stor betydning i

det danske kulturliv. I 2023 blev danske museers udstillinger og samlinger besøgt 17,4 millioner gange og er dermed det højeste antal registreret i de 40 år, Danmarks Statistik har udgivet museumsstatistikker (Danmarks Statistik, 2024). Hertil kommer 2,3 millioner gæster, der i samme år opsøgte et museums butik, café, park eller have, hvilket bringer det samlede

antal museumsoplevelser op på knap 19,7 millioner (ODM, 2024). I 2024 steg tallet yderligere til 17,5 millioner besøg i udstillingerne alene (Danmarks Statistik, 2025), og disse tal vidner om, at museerne er langt mere end passive opbevaringssteder for fortiden, men de er levende, efterspurgte institutioner med en afgørende rolle i befolkningens kulturelle hverdagsliv. Museernes

aktiviteter skal i et lokalt, nationalt og internationalt perspektiv aktualisere viden om kultur- og naturarv og gøre den tilgængelig og vedkommende (Slots- og Kulturstyrelsen, 2024). Museerne er således ikke blot kulturelle institutioner i snæver forstand, men bærere af en bredere samfundsmæssig funktion, der rækker fra identitetsdannelse til vidensformidling.

Det stigende besøgstal afspejler en bevidst strategisk indsats fra museernes side og et fokus på disse fra politisk og erhvervsmæssigt niveau. Chef for DI Turisme, Kultur & Oplevelser, Lars Bertolt Winther, pointerer, at museerne når et højt besøgstal, fordi de i stadig højere grad arbejder aktivt med at tiltrække nye gæster og prioriterer strategisk arbejde med turister (Turisme24, 2024). Denne udvikling sætter oplevelsesdesignet i centrum som et konkurrenceparameter, hvor det ikke kun er, hvad museerne viser, men hvordan de skaber og iscenesætter oplevelsen, der afgør, om gæsterne vender tilbage og anbefaler besøget til andre. En del af denne strategi handler om at rykke ud af egne mure, og siden 2022 er der sket en stigning på otte procent i arrangementer uden for museerne (Turisme24, 2024), hvor caféer, udendørsarealer og omgivelser er aktive dele af den samlede oplevelse. Den nationale brugerundersøgelse bekræfter denne tendens, hvor museumsgæsterne vurderer café og restaurant som en betydningsfuld del af deres samlede oplevelse på niveau med museets vejvisning og adgang til information (Slots- og Kulturstyrelsen, 2024).

Når museerne i stigende grad forstås og fungerer som en integreret del af en større stedsoplevelse,

opstår der imidlertid nye og komplekse krav til, hvordan oplevelsesdesignet tænkes og praktiseres. Det er ikke længere tilstrækkeligt at designe en velkomponeret udstilling med en tydelig faglig fortælling og en gennemtænkt besøgsrute. I en helhedsorienteret betragtning af oplevelsesdesignet bliver det endnu mere udfordrende, idet flere elementer indgår i den samlede oplevelse, og dermed er der risiko for, at tilfældighederne overtager, og at gæsten efterlades med en fragmenteret og uklar oplevelse af det reelle udbytte. Museerne er desuden i stigende grad afhængige af aktører og kvaliteter, der ligger uden for deres direkte kontrol, og fra destinationsselskaber og erhvervsforeninger er der et voksende ønske om, at museerne tænkes ind som fokusområder i en bredere oplevelsesøkonomisk sammenhæng (Dansk Kyst- og Naturturisme, 2024).

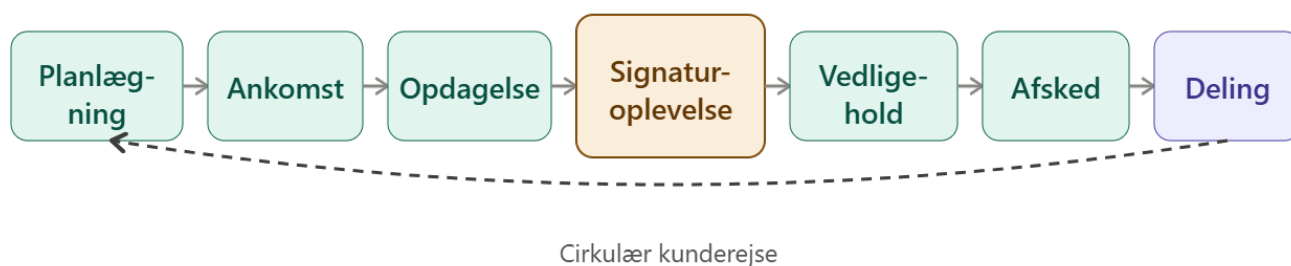
Dette rejser en central problemstilling, der er styrende for denne artikel: Når museerne i stigende grad bevæger sig mod en helhedsorienteret oplevelsestænkning og integrerer omgivelser, lokalsamfund og gæstens egen medskabelse som aktive dele af oplevelsen, hvordan sikres det da, at gæsten opnår det fagligt tilsigtede udbytte, og hvilken rolle spiller samskabelse som strategisk og designmæssigt redskab i denne sammenhæng? Artiklen undersøger, hvordan spændingen mellem museets

faglige autoritet og gæstens stigende rolle som medskaber kan håndteres gennem bevidst oplevelsesdesign.

METODE

Baggrunden for denne artikel er et forskningsprojekt, der er gennemført som et samarbejde mellem Aalborg Universitet og UCN fra 2022-2024 med det formål at vise, hvordan museer kan arbejde med strategisk oplevelsesdesign. Projektet er et samarbejde mellem Anne-Mette Kristensen (UCN), Peter Kvistgaard (AAU) og John Hird (AAU). Datamaterialet er indsamlet via observationer og 370 gæsteinterviews på 111 danske museer, der dækker alle kategorier og typer af museer på tværs af landet. Hele undersøgelsen tager afsæt i værktøjet eXDB®, som sikrer en systematisk tilgang til at forstå og skabe gode oplevelser. eXDB® er en videreudvikling af en model, som forskerne Lim & Kim præsenterede i 2018, og som tog udgangspunkt i en klassisk kunderejsemodel. Til denne kunderejse er der tilføjet en ottende fase, Deling, der gør modellen cirkulær og inddrager de digitale touchpoints, der i stigende grad præger gæsternes oplevelse før, under og efter et museumsbesøg. I hvert trin af kunderejsen er oplevelserne analyseret med udgangspunkt i otte oplevelsesdimensioner: andre gæsters betydning, oplevelsesintensitet (OLA-modellen), flow og balance mellem færdigheder og udfordringer, sansestimulans, følelsesmæssig stimulans, oplevelsestyper, balancen mellem passiv og aktiv deltagelse samt digitale oplevelsestilbud. Figuren på næste side illustrerer modellens opbygning.

eXDB© – framework for oplevelsesdesign



Oplevelsesdimensioner analyseret i hver fase



Figur 1: eXDB©-frameworket: Kunderejsens syv faser og de otte oplevelsesdimensioner, der analyseres i hver fase (Kristensen, Kvistgaard og Hird, 2024).

FORSKNINGSDESIGN OG VIDENSKABSTEORETISK STÅTØD

Projektet har en konstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang (Guba, 1990), hvor virkeligheden forstås som relationel og kontekstafhængig. Der eksisterer med andre ord ikke én objektiv sandhed om museumsoplevelsen, men snarere skabes forståelse gennem fortolkning og intersubjektiv enighed om mønstre på tværs af empiriske observationer. Dette indebærer, at de teorier, der er bragt ind i projektet, uundgåeligt farver forskernes blikke og fortolkning (Gadamer, 1960/1975). I processen med dataindsamling blev der arbejdet aktivt med at tage afstand fra egne subjektive oplevelser i de dele af processen, hvor afstand og objektivitet har været afgørende for materialets udsagnskraft og validitet.

Studiet anvender en mixed methods-tilgang (Bryman, 2008), der kombinerer systematisk struktureret observation med kvalitative interviews. Denne kombination sikrer både overblik og dybde, hvor den strukturerede observation muliggør systematisk sammenligning på tværs af den samlede museumspopulation, og de kvalitative interviews bidrager med nuancerede indsigter i gæsternes motivationer, oplevelser og vurderinger. Tilgangen placerer sig metodisk i feltet mellem den hermeneutiske fortolkningstradition (Gadamer, 1960/1975) og en mere fænomenologisk orienteret tilgang (Husserl, 1913/1983), idet forskerne har taget sig selv som sansende subjekter og "udsat" sig for museumsoplevelserne som ægte gæster for derefter at objektivisere og analysere disse oplevelser som forskningsdata.

Studiet omfatter i alt 111 danske museer, udvalgt med udgangspunkt i en stratificeret randomiseret sampling inden for den samlede museumspopulation i Danmark (Bryman, 2008). Det har været en prioritet at sikre repræsentation på tværs af museumsstørrelse, kategori og geografisk placering, så hele landet og alle væsentlige museumstyper er prioriteret. Kategorierne inkluderer kulturhistoriske museer, kunstmuseer, historiske museer, kunstmuseer, naturmuseer, tekniske museer samt andre museumstyper. Museernes rækkevidde spænder fra lokale og regionale til nationale og internationale institutioner.

Da de store nationale og internationale museer udgør en særlig central del af det danske museumslandskab, er der foretaget en

bevidst prioritering, der har sikret, at disse er repræsenteret i datamaterialet. Dette er sket på bekostning af en vis andel af de mindre museer,

men vurderes at styrke studiets repræsentativitet i forhold til de institutioner, der tiltrækker flest gæster og sætter den

museumsfaglige dagsorden. En samlet oversigt over de 111 museer fremgår af tabellen.

DISSE MUSEER INDGÅR I ANALYSEN

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| 1. Anchers Hus | 37. Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum | 73. Museum for Papirkunst |
| 2. Arbejdermuseet | 38. Glasmuseet Ebeltoft | 74. Museum Jorn |
| 3. ARKEN | 39. Greve Museum | 75. Museum Østjylland Randers |
| 4. ARoS | 40. H.C. Andersens Barndomshjem | 76. Møntergården |
| 5. Arresten, Faaborg | 41. H.C. Andersens Hus | 77. Nakskov Skibs- og Søfartsmuseum |
| 6. Assens Toldkammer | 42. Hadsund Egnssamling og Møllehistorisk samling | 78. Nationalmuseet |
| 7. Besættelsesmuseet | 43. HEART | 79. Naturhistorisk Museum, Aarhus |
| 8. Brødremenighedens Museum | 44. HEX! Museum of Witch Hunt | 80. Naturhistorisk Museum Skagen |
| 9. Kunstmuseum Brandts | 45. Hirtshals Museum | 81. Nivaagaards Malerisamling |
| 10. Bunkermuseum Hanstholm | 46. Frilandsmuseet Hjerl Hede | 82. Ny Carlsberg Glyptotek |
| 11. Carl-Henning Pedersen & Else Alfelts Museum | 47. Genforenings- og Grænsemuseet | 83. Ordrupgaard |
| 12. Cisternerne | 48. Holbæk Museum | 84. Papirmuseet |
| 13. CLAY Keramikmuseum | 49. Holmegaard Værk | 85. Perron 1 |
| 14. Danmarks Borgcenter | 50. Højer Mølle | 86. Randers Kunstmuseum |
| 15. Danmarks Cykelmuseum | 51. Hørsholm Egns Museum | 87. Museum Rebild |
| 16. Danmarks Jernbanemuseum | 52. Jacob A. Riis Museum | 88. Ribe Kunstmuseum |
| 17. Dansk Sygeplejehistorisk Museum | 53. Johannes V. Jensen og Thit Jensen Museet | 89. Ringkøbing Museum |
| 18. Den Gamle By | 54. Karen Blixen Museum | 90. RAGNAROCK |
| 19. Designmuseum Danmark | 55. Kastrupgårdsamlingen | 91. Skagen Bamsemuseum |
| 20. Det Gamle Rådhus, Ebeltoft | 56. Koldinghus | 92. Skagens Museum |
| 21. Det Grønne Museum | 57. Koldkrigsmuseum Stevnsfort | 93. Slagelse Museum |
| 22. Drachmanns Hus | 58. Rosenborg | 94. Sorø Kunstmuseum |
| 23. Drøhdes Hus, Tønder | 59. Krigsmuseet | 95. Statens Museum for Kunst |
| 24. ERNST, Assens | 60. Kronborg Slot | 96. Statens Naturhistoriske Museum |
| 25. Esbjerg Kunstmuseum | 61. Kunsten | 97. Stiftsmuseet, Maribo |
| 26. Farvergården, Ebeltoft | 62. Kunstmuseet Brundlund Slot | 98. Strandingsmuseet St. George |
| 27. Fiskeri- og Søfartsmuseet | 63. Kunstmuseet i Tønder | 99. Sæby Museum |
| 28. FLUGT | 64. Kystmuseet Bangsbo | 100. Sønderborg Slot |
| 29. Det Nationalhistoriske Museum på Frederiksborg | 65. Københavns Museum | 101. Thorvaldsens Museum |
| 30. Frederikshavn Kunstmuseum & Exlibrisamling | 66. KØN | 102. Tirpitz |
| 31. Fregatten Jylland | 67. Louisiana | 103. Trapholt |
| 32. Frøslevlejrens Museum | 68. M/S Museet for Søfart | 104. Vejle Kunstmuseum |
| 33. Fuglsang Kunstmuseum | 69. Memory Lane Rock Museum | 105. Vendsyssel Historiske Museum |
| 34. FÆNGSLET | 70. Moesgaard Museum | 106. Vendsyssel kunstmuseum |
| 35. Faaborg Museum | 71. Museet Ribes Vikinger | 107. Wellings Landsbymuseum |
| 36. GAIA Museum | 72. Museet Sønderkov | 108. Willemoesgaarden |
| | | 109. Willumsens Museum |
| | | 110. Øhavsmuseet |
| | | 111. Aalborg Historiske Museum |

MYSTERY GUEST-OBSERVATION

Den primære dataindsamlingsmetode er struktureret observation med afsæt i en mystery shopper-tilgang, (mystery-guest), hvor forskerne har besøgt museerne som almindelige gæster uden forudgående anmeldelse af ankomst eller formål. Metoden er velegnet til at indfange autentiske oplevelseskvaliteter, idet museernes personale og oplevelsesdesign ikke er påvirket af viden om, at en observation finder sted (Wilson, 1998).

Hvert museum er besøgt af minimum én forsker. I ti tilfælde har to forskere været til stede simultant for at styrke interreliabiliteten og sikre metodisk konsistens i anvendelsen af observationsværktøjet. Observationerne er dokumenteret i et foruddefineret online-spørgeskema, eXDB®, senest 24 timer efter hvert besøg. eXDB® er et systematisk observationsværktøj, der er udviklet med henblik på at kortlægge og vurdere oplevelsesdesign i en kommerciel og kulturel kontekst. Observationsguiden er struktureret med udgangspunkt i en deduktiv kodningsstrategi (Bryman, 2008), hvor de teoretisk funderede oplevelsesdimensioner i eXDB®-frameworket på forhånd er operationaliseret som analytiske kategorier. Dette indebærer, at observationerne er systematisk forankret i det teoretiske fundament og sikrer, at centrale dimensioner som sansestimulans, flow, emotionel påvirkning og passiv/aktiv-balance konsekvent er dækket på tværs af alle 111 museumsbesøg. Den deduktive tilgang er valgt med henblik på at muliggøre systematisk sammenligning og mønstergenkendelse på tværs af det samlede datamateriale, mens de åbne tekstfelter i observationsskemaet samtidig har givet rum for induktive observationer og uventede fund, der rækker ud over de foruddefinerede kategorier.

Forud for hvert besøg er museets hjemmeside og sociale medier

gennemgået for at kortlægge, hvordan museet præsenterer sig selv og kommunikerer sin signaturoplevelse digitalt.

INTERVIEWS

Som supplement til observationerne er der gennemført 370 interviews med museumsgæster, der tilfældigvis var til stede på samme tidspunkt som forskerne. Interviewformen er valgt med afsæt i Kvale og Brinkmanns (2015) forståelse af det kvalitative forskningsinterview som en målrettet samtale, der producerer viden gennem interaktion mellem interviewer og respondent. Interviewene tog udgangspunkt i ét overordnet åbningsspørgsmål: "Hvorfor er du/I her i dag?" Dette åbne spørgsmål er valgt med henblik på at afdække gæsternes primære motivation for besøget og dermed deres signaturoplevelse eller "reason to go" uden at lede svarene i en bestemt retning (Falk og Dierking, 2013).

Spørgsmålet genererede i alle 370 tilfælde substantielle svar og førte i mange tilfælde til uddybende betragtninger om formidling, indretning, udstillinger og den samlede oplevelse. Der er ikke anvendt foruddefinerede udvælgelseskriterier for respondenterne. Udvalget er foretaget på baggrund af situationel vurdering med fokus på gæster, der fremstod åbne og imødekommende, og med bevidst hensyntagen til ikke at forstyrre øvrige gæsters oplevelse. Denne form for bekvemmelighedsudvælgelse er veldokumenteret inden for feltbaseret kvalitativ forskning og vurderes som hensigtsmæssig i en kontekst, hvor forstyrrelse af den naturlige oplevelsessituation bør minimeres (Bryman, 2008).

De 370 interviews er efterfølgende analyseret ved hjælp af en tematisk analysestrategi (Braun og Clarke, 2006), hvor udsagnene i første omgang er kodet induktivt med henblik på at identificere

tilbagevendende mønstre og temaer på tværs af det samlede materiale. I en anden analysefase er de induktivt fremkomne temaer systematisk sammenholdt med de teoretisk funderede kategorier fra eXDB®-frameworket i en deduktiv kodningsproces. Denne kombination af induktiv og deduktiv kodning muliggør både åbenhed over for uventede fund i gæsternes udsagn, men også systematisk forankring i det teoretiske fundament (Miles, Huberman og Saldaña, 2014).

VALIDITET OG RELIABILITET

Studiets validitet er styrket af den brede og varierede sampling på tværs af museumskategorier, størrelser og geografiske placeringer, af den systematiske anvendelse af eXDB®-værktøjet samt af den triangulering, der er opnået ved at kombinere struktureret observation med kvalitative gæsteinterviews. Reliabiliteten er understøttet af de foruddefinerede observationsskemaer, 24-timersreglen for dataindsamling og de ti parallelle observationer, der har muliggjort kalibrering af forskernes metodiske praksis.

Det anerkendes, at den konstruktivistiske tilgang og mystery guest-metoden indebærer, at forskernes egne erfaringer, teoretiske forforståelser og subjektive oplevelser uundgåeligt indgår i datamaterialet. Dette er ikke søgt elimineret, men håndteret gennem en bevidst og eksplicit refleksiv tilgang, hvor de subjektive observationer er gjort til genstand for systematisk analyse og fortolkning på tværs af den samlede empiri.

TEORI

Det samlede forskningsprojekt rummer flere observationspunkter og empiriske fund, der tilsammen tegner et nuanceret billede af det strategiske oplevelsesdesign på danske museer. I nærværende artikel er fokus på ét centralt observationspunkt, der er særligt relevant i relation til samskabelse:

"Følte du, at de faktiske handlinger afspejlede de planlagte handlinger fra museets side?"

Dette spørgsmål er valgt som artiklens omdrejningspunkt, fordi det berører en grundlæggende udfordring i museumsoplevelsens design, forholdet mellem museets intention og gæstens faktiske oplevelse. Som det fremgår af indledningen, viser empirien, at museerne i stigende grad bevæger sig mod en helhedsorienteret oplevelsestænkning, hvor omgivelser, café, bygninger og lokalsamfund integreres som aktive dele af besøget. Denne bevægelse rejser et presserende spørgsmål, om hvorvidt gæsten, når rammerne åbnes og oplevelsen bliver mere kompleks og sammensat, overhovedet oplever at have opnået det udbytte, museet havde til hensigt.

Observationspunktet vil i det følgende blive analyseret og diskuteret med inddragelse af supplerende empiriske fund fra forskningsprojektet, der understøtter og nuancerer argumentationen. Analysen tager afsæt i en teoretisk diskussion af samskabelsesbegrebet, der udgør den begrebsmæssige ramme for forståelsen af relationen mellem museet som rammedesigner og gæsten som aktiv medskabere af sin egen oplevelse.

SAMSKABELSE SOM TEORETISK RAMME

For at forstå de udfordringer og muligheder, der knytter sig til den aktuelle udvikling i museernes oplevelsesdesign, er det nødvendigt at etablere en teoretisk ramme, der kan indfange kompleksiteten i mødet mellem museum og gæst. I det følgende introduceres tre teoretiske perspektiver, der tilsammen udgør artiklens begrebsmæssige fundament: Tortzens forståelse af samskabelse, Binders co-design-perspektiv og Simons begreb om det partecipatoriske museum.

Samskabelse er den danske betegnelse for det engelske begreb

co-production og dækker overordnet over, at noget udvikles og produceres i fællesskab fremfor af én part alene (Tortzen, 2019). Det er vigtigt at understrege, at Tortzen primært anvender begrebet i en offentlig forvaltningskontekst med fokus på samskabelse mellem det offentlige og borgeren. I nærværende artikel anvendes Tortzens begrebsapparat imidlertid i en bredere forståelsesramme, idet begrebet samskabelse her er relevant til at belyse relationen mellem museum og gæst og ikke specifikt rettet mod museer som institution. Tortzen anlægger et kritisk-konstruktivt perspektiv og understreger, at samskabelse ikke er et entydigt fænomen, men snarere et spektrum af samarbejdsformer, der varierer i graden af den involverede parts reelle indflydelse og medejerskab (Tortzen, 2019). Hun har et normativt og kritisk blik på, hvad samskabelse bør være, og hvilke magtforhold og faldgruber der er forbundet med det, og det understøtter det konstruktivistiske, hvor der forholdes til mønstre og ikke udledes, hvordan det bør være. Dette er centralt i analysen af museumsoplevelsen i relation til at udfolde samskabelsesambitioner i praksis.

I forståelsen af gæstens rolle i museumsoplevelsen er det væsentligt at skelne mellem to beslægtede, men distinkte begreber, som begge rummes i det danske samskabelsesbegreb. Tortzen skelner mellem co-production, hvor fokus er på medudførelse, hvor brugeren er aktiv deltager i selve leveringen af en ydelse eller oplevelse, og co-creation, hvor fokus er på fælles design og udvikling, hvilket vil sige, at brugeren inddrages i selve tilrettelæggelsen og udformningen af det, der skal skabes (Tortzen, 2019). I museumssammenhæng ser vi netop denne dobbelthed, hvor museet co-producerer i den forstand, at oplevelsen leveres i samspil med gæsten, men graden

af reel co-creation afhænger i høj grad af, hvor meget museet åbner designet op for gæstens egne bidrag. Et perspektiv, der supplerer Tortzens begrebsapparat, er tillid og usikkerhed som afgørende faktorer i samskabelsesprocesser. Fledderus argumenterer for, at co-production antages at fremme tillid hos brugere, men at der fortsat er begrænset viden om de betingelser, der afgør, om samskabelse faktisk fører til tillid (Fledderus, 2015). Dette er særligt relevant i en museumssammenhæng, hvor gæstens oplevelse af tryghed og tillid til museets faglige afsæt viser sig at være en afgørende forudsætning for, at besøget opleves som meningsfuldt og vellykket, og her vil perspektivet omkring relationer være interessant.

Samskabelse forudsætter imidlertid en række betingelser, der ikke altid er til stede. For det første kræver samskabelse risikovillighed fra den organiserende parts side til at åbne oplevelsesdesignet op og indebærer en accept af, at resultatet ikke fuldt ud kan forudsiges eller kontrolleres (Agger, Tortzen og Rosenberg, 2018). For det andet forudsætter samskabelse på deltagersiden både vilje og evne til at engagere sig aktivt. Det er ikke tilstrækkeligt, at gæsten er fysisk til stede, men vedkommende skal opleve at have reel indflydelse og vide, hvordan denne kan udøves. Graden af social kapital har en afgørende rolle og forstås her som en social gruppes kapacitet til at handle sammen om at opnå et fælles mål, hvor samskabelsesprocesser forudsætter eksisterende relationer og fællesskaber at trække på (Agger, Tortzen og Rosenberg, 2018, med reference til Bovaird og Löffler, 2018).

Den designfaglige dimension af samskabelse er hos Binder forankret i begrebet co-design, som er en særlig designpraksis, der involverer brugere og andre interessenter i selve designprocessen og



Foto: Colourbox

repræsenterer et grundlæggende skift fra at designe for brugeren til at designe med brugeren (Binder et al., 2015). Binder argumenterer for at designere og ikke-designere i fællesskab kan "repetere fremtiden" i en læringszone, hvor det mulige bliver inden for rækkevidde (Binder, 2010). Binder m.fl. introducerer desuden begrebet "design things" som en forståelse af designprojekter som sociomaterielle samlinger af mennesker, rum, genstande, materialer og æstetisk erfaring (Binder et al., 2011). I relation til museumsoplevelsen betyder det, at gæstens samlede oplevelse ikke kan reduceres til enkeltelementer, men må forstås som en helhed, der opstår i mødet mellem gæsten, det fysiske rum, omgivelserne og de sociale relationer undervejs i besøget.

En direkte kobling til en museumsfaglig kontekst er Nina Simon, hvis arbejde med det partecipatoriske

museum er relevant at inddrage. Simon argumenterer for, at museet bør transformere sig fra at være en envejsformidlende institution til at fungere som en platform og et sted, hvor gæsterne ikke blot modtager et foruddefineret indhold, men aktivt bidrager og er med til at skabe betydning (Simon, 2010). Et centralt begreb hos Simon er bevægelsen fra "me-experiences" til "we-experiences" og dermed fra individuelt fokuserede oplevelser til oplevelser, der opstår og får mening i sociale fællesskaber. Simon understreger desuden, at deltagelse ikke opstår af sig selv, og at museerne må designe eksplicit for denne ved at skabe de rammer og betingelser, der gør det muligt og attraktivt for gæsten at engagere sig aktivt (Simon, 2010).

Tilsammen tegner disse perspektiver et teoretisk fundament, der sætter fokus på relationen mellem museets faglige intention og

gæstens aktive medskabelse og på de betingelser, der skal være til stede, for at denne relation kan fungere produktivt, og det er med afsæt i denne ramme, at elementer fra forskningsprojektet i det følgende afsnit analyseres.

RESULTATER

Samskabelse i praksis

Med udgangspunkt i den etablerede teoretiske ramme vil analysen blive struktureret om tre overordnede temaer: gæstens oplevelse af at følge museets intention, den holistiske oplevelsesdimension og interaktionens betydning for udbytte.

Gæstens oplevelse af at følge museets intention

Et af projektets fund er, at museumsgæsterne i stor udstrækning oplever at have handlet i overensstemmelse med museets forventninger. Gæsterne efterlades med en

fornemmelse af at have gjort det rigtige, fulgt den tiltænkte rute og dermed opnået det tilsigtede udbytte. I relation til Tortzen (Tortzen, 2019) befinder mange museer sig i den ende af samskabelses-spektret, hvor museet er styrende og bestemmende, og gæsten primært er medudøver og dermed en co-production-logik snarere end en co-creation-logik. Denne form for samskabelse kan være effektiv i den forstand, at gæsten har tillid til, at museet sikrer den hensigtsmæssige oplevelse, men problemet opstår, når museerne bevæger sig mod mere åbne rammer uden at designe bevidst for denne åbenhed. Nedenstående er observationer fra forskningsprojektet og afspejler en klar tendens.

"Jeg tror, at jeg fulgte ruten rundt, men ved det faktisk ikke."

"Jeg tror, at jeg gik på stien hele vejen rundt; det må være planen."

"Jeg følte, at jeg bevægede mig rundt, som det var ønsket, for der var en klar og tydelig vej at gå igennem."

Ovenstående afspejler netop dette, og i projektet identificeres to overordnede strategier i museernes oplevelsesdesign. Den første, "styr og fordel", er karakteriseret ved et fastlagt flow, hvor museet dikterer narrativet og tempoet lineært og dermed svarende til en tydelig co-production-logik. Den anden, "live and let live", er karakteriseret ved, at gæsten selv vælger sin vej og sammensætter oplevelsen ud fra egne præferencer og dermed en tilgang, der bevæger sig mod co-creation, men som kræver en stærk intern motivation hos gæsten og evnen til at afkode det rumlige og indholdsmæssige rum selvstændigt. Begge strategier viste sig at fungere under forudsætning af, at de er bevidst designet. Den kritiske udfordring opstod, når de to strategier blev blandet uden et gennemtænkt design bag, og gæsten oplevede en kognitiv dissonans og dermed en usikkerhed om, hvorvidt

man gjorde det rigtige og dermed fik det tilsigtede udbytte.

Dette kobler sig direkte til Tortzens pointe om, at samskabelse forudsætter, at deltageren oplever at have reel indflydelse og ved, hvordan denne kan udøves (Tortzen, 2019). Når rammerne er uklare eller inkonsistente, opstår præcis den form for usikkerhed, der underminerer gæstens oplevelse af meningsfuldhed. King m.fl. (2025) understreger i den forbindelse, at der ingen garanti er for, at det outcome, en designer tilstræber, faktisk modtages og engagerer slutbrugerne som tiltænkt og er dermed et forhold, der bliver særligt kritisk, jo mere åbne og komplekse oplevelsesrammerne er.

Der opstår en særlig form for usikkerhed hos gæsten, når museet undervejs i besøget skifter karakter fra at tilbyde en klar og tydelig navigationsstruktur til pludselig at overlade orienteringen til gæsten selv. Dette skift, der i mange tilfælde ikke er eksplicit kommunikeret eller designmæssigt markeret, synes at skabe en kognitiv dissonans hos gæsten, en tvivl om, hvorvidt man befinder sig det rigtige sted, gør det rigtige og dermed er på vej mod det udbytte, besøget var tiltænkt at give.

Denne usikkerhed opstår ikke nødvendigvis, fordi gæsten er uengageret eller passiv. Tværtimod viser observationerne, at gæster, der med stort engagement har fulgt en tydeligt struktureret rute, kan fremstå desorienterede og usikre i det øjeblik, den styrende hånd forsvinder. Det er, som om tilliden til, at man gør det rigtige, i høj grad er forankret i museets eksplicitte anvisninger, og at denne tillid vakler, når anvisningerne ophører. Fledderus (2015) understreger i denne sammenhæng, at tillid er en afgørende forudsætning for en velfungerende samskabelsesrelation, og at usikkerhed om forventninger og roller direkte kan underminere brugerens oplevelse af at have opnået et meningsfuldt udbytte.

Dette fund peger på et væsentligt designmæssigt opmærksomhedspunkt, hvor overgange mellem forskellige navigationsformer i museumsoplevelsen kræver samme omhu og bevidsthed som designet af oplevelsens øvrige elementer. En umarkeret overgang fra styret til åben navigation er ikke en neutral designbeslutning, men en aktiv intervention i gæstens oplevelse af sammenhæng og udbytte, og den bør behandles derefter.

Den holistiske oplevelsesdimension

Den samlede empiri (udsagn fra interviews og observationer) viser desuden tydeligt, at udstillingerne langt fra er det eneste element, der fylder i gæstens samlede oplevelse. Cafétilbud, bygningsværker og atmosfære fremhæves hyppigt som meget betydningsfulde. Caféerne er i stigende grad en integreret del af oplevelsen, og flere steder prægtes udvalget af lokalt islæt eller af et sortiment, der understøtter museets brand og fortælling. Dansk Sygeplejemuseum og Museet for Papirkunst i Hune er eksempler på steder, hvor caféen har antaget karakter af et lokalt mødested. Ved Kolding Hus er det meget ofte selve bygningen og omgivelserne, gæsterne nævner først, når de adspørges om deres oplevelse. Dette afspejler præcis den holistiske forståelse af oplevelsen, som Binder m.fl. (2011) beskriver i begrebet "design things", hvor oplevelsen opstår i mødet mellem mennesker, rum, genstande og æstetisk erfaring og kan ikke reduceres til udstillingens faglige indhold alene.

Den eksisterende museumsfaglige forskning peger i samme retning. Falk argumenterer for, at gæsternes identitetsrelaterede motivationer for at besøge et museum direkte relaterer sig til centrale outcomes i museumssammenhæng og herunder, hvordan gæsterne agerer og interagerer med stedet, og ikke mindst, hvordan de skaber mening af oplevelsen, efter de har forladt

museet (Falk, 2006). Dette understøtter pointen om, at de steder, hvor museet lykkes bedst med at skabe en vedkommende og kontekstualiserbar oplevelse, er dem, der aktivt arbejder med at relatere indholdet til gæstens eksisterende referencerammer. Den Gamle By med sit tidssvarende teenageværelse, Museet Clay med koblingen til Royal Copenhagen og Trapholt med udstillingen om Verner Panton er alle eksempler fra nærværende forskningsprojekt på, hvordan asymmetrien i informationsrelationen mellem museum og gæst kan reduceres, ikke ved at nedtone den faglige substans, men ved at iscenesætte den på en måde, der møder gæsten der, hvor vedkommende er. Falk og Dierking understreger i denne sammenhæng, at hver gæst ankommer til museet med en personlig dagsorden, et sæt af forventninger og forventede outcomes for besøget, og at læring og meningsskabelse kan forventes at stå i proportion til den enkeltes motivation og forventninger (Falk og Dierking, 2013). Dette kobler sig til Simons begreb om "we-experiences", og hvor indholdet er genkendeligt og relaterbart, skabes der et fælles tredje, som gæster kan mødes om og dele oplevelsen af.

Interaktionens betydning for udbytte

Den voksende efterspørgsel på guidede ture og det faktum, at steder som Trapholt nu integrerer disse uden ekstra betaling, kan ses som et empirisk svar på netop denne efterspørgsel. Det understøttes af Tortzen (Tortzen, 2019) som et udtryk for, at interaktionen reducerer asymmetrien i samskabelsesrelationen, og gæsten oplever at have reel indflydelse og ved, hvordan den kan udøves, fordi en guide aktivt faciliterer mødet. Observationerne afspejlede også de øvrige gæsters betydning, og her var det markant, at andre gæsters tilstedeværelse

understøttede oplevelsen, og det er netop relevant at tage med i betragtning, da udbyttet af en oplevelse er individbaseret, men museumsbesøget sker i en social kontekst.

DISKUSSION

Rammedesign, faglig autoritet og museets fremtidige rolle

Empiri og den teoretiske analyse peger samlet set i retning af en fundamental forskydning i museets rolle og opgave og et skifte fra at designe indhold til at designe rammer. Det er ikke en forskydning, der sker på bekostning af den faglige autoritet, men at den faglige autoritet er en forudsætning for at åbne, og helhedsorienterede oplevelsesrammer kan fungere. Men den kræver, at museerne er bevidste om, hvad det indebærer at operere som rammedesignere i stedet for som indholdsproducenter.

Samskabelse som symbolsk proces er her relevant, hvor risikoen er, at museerne omfavner den helhedsorienterede oplevelsesdiskurs uden at tage de nødvendige konsekvenser i designpraksis og dermed efterlader gæsten i den kognitive dissonans, som er identificeret som en central udfordring.

En central implikation af dette er, at museerne i stigende grad har behov for at arbejde med outcome-tænkning snarere end outputtænkning. Det handler ikke om, hvad gæsten ser eller gør, men om hvilken oplevelse, erkendelse eller følelse gæsten forlader stedet med. Denne forskydning fra konkrete målgrupper til processer og outcomes kræver nye måder at designe oplevelseskvaliteten på, og

her er der et behov for videreudvikling af de redskaber, museer har til rådighed.

Interaktion fremstår i denne sammenhæng som essentiel, og empirien viser, at det er i mødet mellem gæst og fagekspert, at den asymmetriske informationsrelation reduceres mest effektivt, og det er her, samskabelse reelt finder sted. Interaktion inden for klare faglige rammer giver mulighed for, at individuelle oplevelser kan opstå i en social kontekst, at viden kan deles på tværs af grupper med samme interesse, og at gæsten opnår en tryghed for, at besøget har givet det tiltænkte udbytte. Den voksende efterspørgsel på guidede ture og museernes begyndende integration af disse i det ordinære tilbud peger på, at markedet selv er ved at finde denne løsning. Spørgsmålet er, om museerne er klar til at skalere og systematisere den.

Endelig rejser analysen et spørgsmål om museets rolle i et bredere destinations- og lokalsamfundsperspektiv. Når gæsternes oplevelse i stigende grad er indlejret i en stedsoplevelse, der rækker ud over museets egne mure, opstår der et behov for nye former for samarbejde og koordination, ikke blot internt i museernes organisationer, men på tværs af destinationens aktører. Fra destinationselskaber og erhvervsforeninger er der som nævnt et stigende ønske om, at museerne tænkes ind som essentielle i en bredere oplevelsesøkonomisk sammenhæng. Det er en oplagt mulighed, men det kræver, at museerne er villige til at tage den risikovillighed på sig, som er en forudsætning for reel samskabelse ved at åbne sig mod omgivelserne og indgå i samarbejder, der ikke fuldt ud kan kontrolleres eller forudsiges.

Asymmetrien i samskabelsesrelationen er et centralt aspekt, og selvom co-production mindsker usikkerhed for brugerne, ser det ud til at øge usikkerheden for organisationerne, og organisationernes behov for at

reducere denne usikkerhed kan begrænse mulighederne for brugernes medskabelse (Fledderus et al, 2015). Overført til en museumssammenhæng beskriver dette præcis den spænding, som nærværende artikel identificerer, at når museerne åbner rammerne og inviterer gæsten til medskabelse, oplever gæsten større frihed og tryghed, mens museet til gengæld mister en del af kontrollen over oplevelsens forløb og det tilsigtede outcome. Her er det dog centralt, at det så er afgørende, at gæsterne oplever tillid til de rammer, som museet faciliterer, idet denne tryghed ellers ikke vil være til stede, som jeg har berørt tidligere. Det er netop i håndteringen af denne asymmetri, at det strategiske oplevelsesdesign bliver afgørende, hvor museet må finde måder at fastholde den faglige forankring og skabe tillid hos gæsten, selv når rammerne er åbne, og oplevelsens præcise forløb ikke fuldt ud kan forudsiges.

Samskabelse i museumssammenhæng er således ikke blot et spørgsmål om at inddrage gæsten i oplevelsen. Det er et spørgsmål om, hvordan museerne positionerer sig i relation til gæsten, lokalsamfundet og de øvrige aktører i oplevelseslandskabet, og om, hvordan de faglige identiteter bevares og styrkes, selv når rammerne åbnes, og kompleksiteten øges. Det er i denne balance mellem åbenhed og styring, mellem gæstens frihed og museets faglige ansvar, mellem co-production og co-creation, at fremtidens danske museer skal finde deres ståsted.

KONKLUSION

Artiklen har fokus på problemstillingen: Når museerne i stigende grad bevæger sig mod en helhedsorienteret oplevelsestænkning og integrerer omgivelser, lokalsamfund og gæstens egen medskabelse som aktiv del af oplevelsen, hvordan sikres det da, at gæsten opnår det fagligt tilsigtede udbytte?

På baggrund af observationer fra forskningsprojektet samt aktuelle

udviklingstendenser kan artiklen konkludere, at museerne befinder sig i en forskydning, hvor de går fra at være indholdsproducenter til at blive rammedesignere. Den er drevet af gæsternes stigende efterspørgsel efter helhedsorienterede og individuelt sammensatte oplevelser, af destinationsselskabernes ønske om at integrere museerne i en bredere stedsoplevelse og af museernes egen strategiske ambition om at nå bredere ud og tiltrække nye gæster.

Empirien viser, at museumsgæsterne i overvejende grad oplever at have handlet i overensstemmelse med museets forventninger og dermed at have opnået det tilsigtede udbytte. Denne oplevelse af overensstemmelse er imidlertid tæt forbundet med en bestemt form for oplevelsesdesign, som vi har betegnet "styr og fordel", hvor museet tydeligt dikterer narrativet og guider gæsten gennem oplevelsen. Når museerne åbner rammerne og bevæger sig mod en "live and let live"-strategi, opstår der en risiko for kognitiv dissonans, en usikkerhed hos gæsten om, hvorvidt man har gjort det rigtige og dermed fået det tiltænkte udbytte, og denne usikkerhed kan påvirke oplevelsens meningsfuldhed.

I praksis er dét, der foregår på de fleste danske museer, primært karakteriseret som co-production, hvor gæsten er medudøver af en oplevelse, hvor resultatet er defineret af museet. Den anden form for samskabelse, co-creation, hvor gæsten inddrages i selve designet og tilrettelæggelsen af oplevelsen, er nok en tendens, der vil få større betydning fremadrettet. Binders co-design-perspektiv peger imidlertid på, at bevægelsen mod co-creation ikke er en abdikation fra museets faglige ansvar, men en mulighed for at gentænke, hvordan det faglige indhold iscenesættes i samspil med gæsten. Og Simons begreb om det partcipatoriske museum understreger, at deltagelse ikke opstår af sig selv, men at museerne må designe eksplicit for at skabe rammer, der gør

det muligt og attraktivt for gæsten at engagere sig aktivt.

Artiklens centrale argument er, at museets faglige autoritet ikke svækkes af denne udvikling, men at den kræver nye og mere bevidste måder at forankre og iscenesætte den på. Empirien viser tydeligt, at gæsterne har tillid til museets faglige afsæt, og når det er klart, at museet har initieret og designet oplevelsen med et fagligt fundament, oplever gæsten en sikkerhed for at have fået det, de skulle. Det er denne sikkerhed, museerne risikerer at miste, hvis åbningen af rammerne sker uden en tilsvarende bevidst og strategisk forankring af de faglige elementer, der skaber tillid til udbytte hos gæsterne.

Interaktion og menneskelig formidling ses i denne sammenhæng som betydningsfuldt og understøttet af forskningsprojektet, at det er i mødet mellem gæst og fagekspert, at den asymmetriske informationsrelation reduceres mest effektivt, og at samskabelse i reel forstand finder sted. Den voksende efterspørgsel på guidede ture og museernes begyndende integration af disse i det ordinære tilbud er et tegn på, at markedet selv er ved at finde denne løsning, og det er en udvikling, der fortjener at blive skaleret og systematiseret.

Artiklen belyser, at fremtidens succesfulde museer er dem, der formår at balancere på den ene side gæstens legitime efterspørgsel efter personliggørelse, selvbestemmelse og en oplevelse, der er forankret i stedet og fællesskabet. På den anden side museets forpligtelse til at levere et fagligt velbegrundet og meningsfuldt kulturformidlende udbytte, hvilket kræver, at museerne arbejder bevidst og strategisk med samskabelse som designpraksis. Det essentielle er dermed balancen mellem åbenhed og styring, mellem gæstens frihed og museets faglige ansvar, mellem co-production og co-creation for fremtidens danske museer.

Litteraturliste

- Agger, A., Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Center for Borgerdialog.
- Bechmann, S., & Bechmann, S. (2018). *Kunderejsen: de første skridt*. Service Design Institute.
- Binder, T., Brandt, E., Ehn, P., & Halse, J. (2015). Democratic design experiments: Between parliament and laboratory. *CoDesign*, 11(3-4), 152-165.
- Binder, T., De Michelis, G., Ehn, P., Jacucci, G., & Linde, P. (2011). *Design things*. MIT Press.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2018). From engagement to co-production. I T. Bovaird & E. Löffler (Red.), *Public management and governance* (3. udg., s. 279-296). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3. udg.). Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow: optimaloplevelsens psykologi*. Dansk psykologisk Forlag.
- Danmarks Statistik. (2024). *Fremgang i museumsbesøgene i 2023*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=49297>.
- Danmarks Statistik. (2025). *Fortsat flere museumsbesøg i 2024*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=51238>.
- Dansk Kyst- og Naturturisme (2024). *Kombinationen af kultur og natur kan give en bedre samlet turistoplevelse i Danmark*. <https://www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/nyheder/oplevelser-paa-tvaers-af-natur-og-kultur>.
- Falk, J. H. (2006). An identity-centered approach to understanding museum learning. *Curator: The Museum Journal*, 49(2), 151-166.
- Falk, J. H. (2022). *The value of museums: Enhancing societal well-being*. Rowman & Littlefield.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013). *The museum experience revisited*. Left Coast Press.
- Fledderus, J. (2015). Building trust through public service co-production. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 550-565.
- Fledderus, J., Brandsen, T., & Honingh, M. E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy and Administration*, 30(2), 145-164.
- Florido-Benítez, L. (2024). The close complementarity of museums and theme parks as a tourist package in European capital cities. *European Journal of Management Studies*, 29(2), 211-248.
- Gadamer, H.-G. (1960/1975). *Truth and method* (G. Barden & J. Cumming, Trans.). Seabury Press. (Originalværk udgivet 1960).
- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialog. I E. G. Guba (Red.), *The paradigm dialog* (s. 17-27). Sage Publications.
- Hird, J., & Kvistgaard, P. (2010). *Oplevelsesbaseret turisme*. Academica.
- Husserl, E. (1913/1983). *Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy* (F. Kersten, Trans.). Kluwer Academic Publishers. (Originalværk udgivet 1913).
- Jantzen, C. (2013). Oplevelser og oplevelsesøkonomi. I J. Sundbo & F. Sørensen (Red.), *Oplevelsesøkonomi: Produktion, forbrug, kultur* (s. 27-52). Samfundslitteratur.
- Jantzen, C., Vetner, M., & Bouchet, J. (2011). *Oplevelsesdesign: Tilrettelæggelse af unikke oplevelseskoncepter*. Samfundslitteratur.
- King, E., Hegarty, J., Slater, A., & Scott, S. (2025). Evaluating museum exhibits: Quantifying visitor experience and museum impact with user experience methodologies. *Curator: The Museum Journal*, 68(1), 163-200.
- Kristensen, A.-M., Kvistgaard, P., & Hird, J. (2024, 21. august). Ekspert i oplevelsesdesign: Her er der plads til forbedring på danske museer. *Magasinet MUSEUM*. Ekspert i oplevelsesdesign: Her er der plads til forbedring på danske museer – *Magasinet MUSEUM*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Lim, C., & Kim, J. (2018). Customer journey mapping as a basis for service innovation. *Service Industries Journal*, 38(11-12), 742-761.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. udg.). SAGE Publications.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser: Från OK till WOW*. Studentlitteratur.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195-210.
- ODM – Organisationen Danske Museer. (2024). *Nye tal fra Danmarks Statistik: Stor fremgang i museernes besøgstal*.
- Peach, N., & Zara, C. (2017). *Sensory design*. Bloomsbury.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Slots- og Kulturstyrelsen. (2024). *Den nationale brugerundersøgelse – Årsrapport 2024*. Slots- og Kulturstyrelsen.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd: Muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels Forlag.
- Turisme24. (2024, 14. maj). *Museerne fik rekordmange besøge i 2023*. <https://standby.dk/museerne-fik-rekordmange-besog-i-2023/>.
- Wilson, A. M. (1998). The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *Service Industries Journal*, 18(3), 148-163.