

Kulturkraft24

Meningsfuld egenindtjening

En praktisk introduktion
til kulturens rolle i de
nye samfundsopgaver

” Kultur er lige så pulserende som verdenen omkring os. Kultursektoren skal ikke bare følge med, men i lige så høj grad være med til at bane vejen til den verden, vi lever i. Vi er nødt til at gå sammen for at løse nogle af de problemer, vi står over for som samfund.

— Christian Engel Brund, Partnerskabschef, Forstå

” Fællesskab er nøglen. Fællesskab handler ikke kun om at hjælpe nogen til at være eller opbygge deres kult. De ved godt, hvordan de gør det selv. Det er ikke problemet. Det, de beder om, er, at du tager dig tid til at kende og forstå dem. Vi skal være tro mod dem og ikke tro, at vi allerede ved præcis, hvem de er. Lad dem komme tilbage til os med deres egen sandhed.

— Deborah Marino, Strategidirektør og vicedirektør, Publicis Luxe

Meningsfuld egenindtjening

Dette hæfte er udviklet under ledelse af BARC Scandinavia med Dansk Industri og Kulturmonitor som partnere. Hæftet er en del af projektet *Meningsfuld egenindtjening: De nye samfundsopgaver*, og er støttet af Augustinus Fonden.

Tak til bidragyderne for at dele deres indsigter.

Powered by: BARC Scandinavia, Kulturmonitor, Dansk Industri
Associerede partnere: Forstå, DM, KODA, Kulturens Analyseinstitut
Støttet af: Augustinus Fonden

BARC Business of
Art & Culture
Scandinavia

Kulturmonitor

DI Dansk Industri



FORSTÅ



BARC Scandinavia project lead and text: Thore Davies

Art Direction: Re-public

Print: Vester Kopi Nørregade

© 2025 BARC Scandinavia

Meningsfuld egenindtjening

- 5 BARC Community
Få ny inspiration inden for kultur og forretningsudvikling
- 7 Introduktion
Meningsfuld egenindtjening
- 13 Engagement starter med indsigt
Interview – Christian Engel Brund
- 19 Community-drevet kulturel og økonomisk udvikling
Interview – Gretchen Coss
- 27 Hvad institutioner kan lære af Gen Z
Interview – Deborah Marino
- 33 Kulturkraft25

BARC Community

Få ny inspiration inden for kultur
og forretningsudvikling

BARC Community er et netværk
for kulturledere og medarbejdere.
Vi tilbyder internationalt udsyn,
konkrete værktøjer, uddannelse
og netværk, hvor du kan danne dit
næste partnerskab eller påbegynde
din næste kommercielle udvikling.



Læs mere på barcscandinavia.com



Introduktion

Meningsfuld egenindtjening

Af Thore Davies
Partner & Advisor, BARC Scandinavia

I en tid, hvor kultursektoren møder stigende krav om at demonstrere sin værdi inden for pressede samfundskontrakter – samtidig med en stagnerende offentlig finansiering – har behovet for praktiske, formålsdrevne strategier aldrig været større. Derfor ønsker vi at understøtte samtalen om, hvordan kulturinstitutioner kan kombinere et stærkt formål med kommerciel bæredygtighed – og dermed skabe mere relevante, inkluderende og varige bidrag til samfundet.

Siden 2021 har Kulturkraft været mødestedet for netop denne samtale og inviteret internationale stemmer til at åbne nye perspektiver og holde samtalen i gang. Som et led i at samle og udbrede noget af den viden, der blev produceret og præsenteret på Kulturkraft24, har vi lavet denne publikation til fri afbenyttelse – og destilleret nogle af hovedtemaerne i en praktisk horisontmodel, som skal hjælpe kulturinstitutioner med at navigere i tidens samfundspres og udvikle formålsdrevne strategier.

Under de overordnede temaer *Commerce*, *Communication* og *Community* undersøgte Kulturkraft24, hvordan kulturinstitutioner kan åbne nye indtægtskilder og samtidig være tro mod deres mission og værdier.

Det er et sted, hvor kultursektoren har en særlig fordel: De fleste institutioner er født formålsdrevne. Udfordringen – og muligheden – ligger i at forbinde det formål med bæredygtige forretningsmodeller, strategiske partnerskaber og samfundsmæssig effekt.

Bedre endnu er det, at publikum i dag forventer mere end blot forbrug; de søger faktisk meningsfuldt engagement med kulturinstitutioner, der afspejler deres interesser og værdier – og det skylder vi dem. Som én af vores hovedtalere, Colleen Ritzau Leth, sagde under Kulturkraft24:

” Kultursektoren handler i sidste ende om mennesker = at tjene og fremme de fællesskaber, der opretholder arbejdet, hvad enten det er som udøvere eller som publikum. Så uanset om vi taler om at engagere nye målgrupper lokalt eller investorer internationalt, bør det hele handle om at understøtte mennesker. I vores stræben efter at realisere stadig mere ambitiøse og større projekter, er det afgørende, at vi ikke mister det menneskelige element af syne – hvordan det relaterer sig til og gavner individer.

— Colleen Ritzau Leth, Strategisk rådgiver

Denne forpligtelse overfor både mennesker og formål går igen i alle samtalerne i denne publikation. Indsigterne fra vores bidragsydere understreger ikke kun tidens alvor – men også de praktiske handlemuligheder.

Deres perspektiver peger på konkrete områder, hvor kulturinstitutioner kan reagere på samfundsmæssige forandringer, engagere nye generationer og opbygge bæredygtige praksisser på tværs af sektorer.

For at visualisere disse delte problematikker og potentialer har vi udviklet en horisontmodel, som samler nøgletemaer fra interviewene – fra de strukturelle pres, kulturinstitutionerne står overfor, til de løsninger og greb, der allerede er i gang.

Tiden er inde

Vi lever i en tid præget af komplekse udfordringer, hvor kulturen har en central rolle at spille – fra ensomhedskrise og mentale helbredsproblemer til en samfundskontrakt under pres. Men netop disse udfordringer åbner også muligheder for, at kulturinstitutioner kan gå forrest. Ved at være åbne for partnerskaber på tværs af sektorer, afprøve nye finansieringsmodeller og forstærke borgernes stemmer, kan kultursektoren blive en drivkraft i fornyelsen af samfundskontrakten.

Horisontmodellen i denne publikation er udviklet for at give overblik over netop disse samfundsmæssige forskydninger og kulturelle svar – sådan som de er formuleret af bidragsyderne i de efterfølgende interviews. Det er ikke abstrakte idéer eller fremtidsscenarier. Det er virkelighed – udtrykt gennem praksis og dyb faglig indsigt – og trukket frem fra det sted, hvor kultur møder forretning med formål.

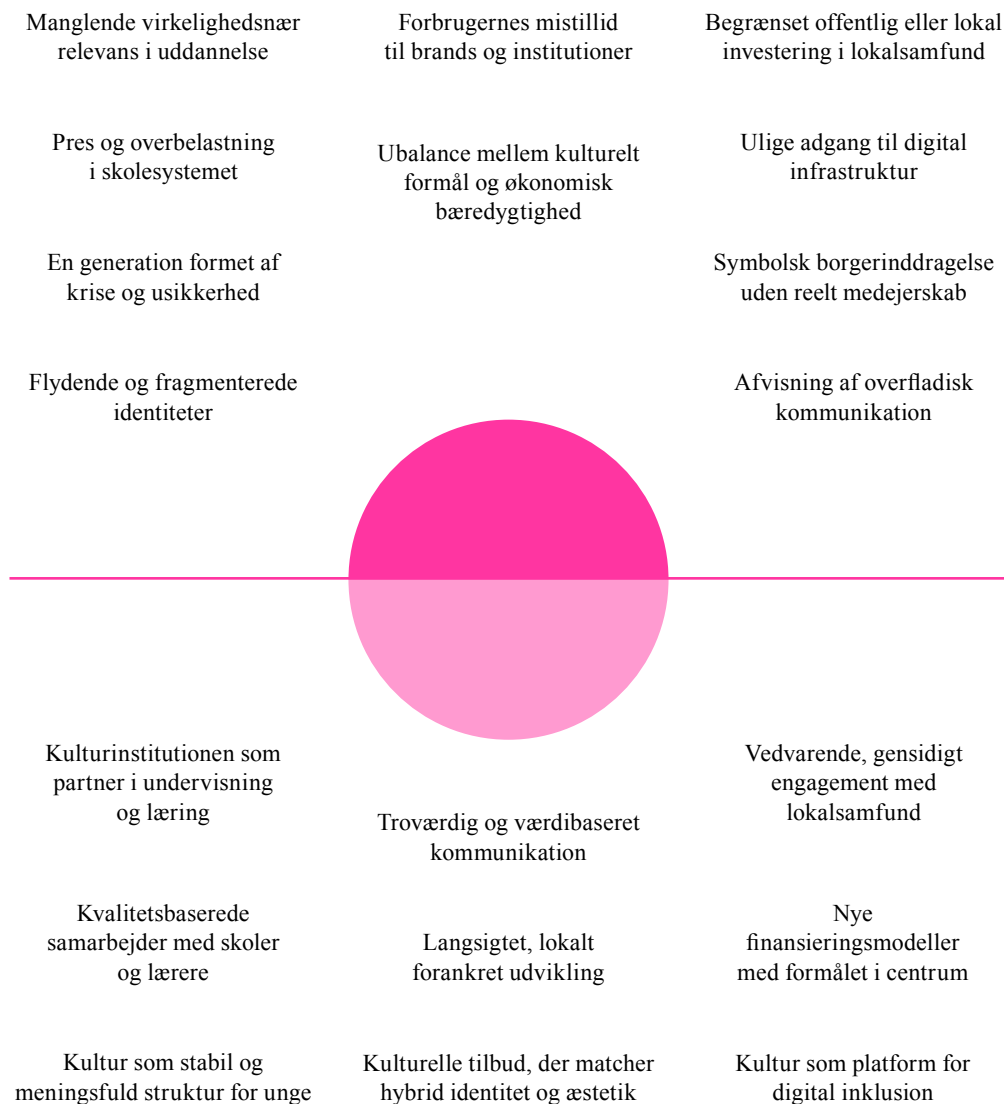
Udfordringerne *over horisonten* afspejler de strukturelle pres, som kulturinstitutioner i stigende grad forventes at reagere på: Fra manglende relevans i uddannelse og tillidskrise i institutioner, til fragmenterede identiteter og digital ulighed. Det er nogle af de nye samfundsopgaver, som kulturinstitutionerne skal bidrage til at løse.

Responserne *under horisonten* er heller ikke blot teoretiske idealer. De er trukket direkte fra de strategier og metoder, der bliver delt i denne publikation. De viser, hvordan kulturinstitutioner kan udvikle formålsdrevne forretningsmodeller, skabe langtidsholdbare partnerskaber og fungere som infrastruktur for fællesskab, identitet og læring.

Som en del af *Kulturkraft24: Meningsfuld egenindtjening: De nye samfundsopgaver* fungerer horisontmodellen som en bro mellem refleksion og handling. Den forbinder indsigterne fra interviewene med en bredere ramme for kultur- og forretningsudvikling – og tilbyder en praktisk tilgang til dem, der ikke kun vil følge forandringerne, men være med til at forme dem.

Vi håber, at denne publikation kan fungere både som inspiration og et konkret redskab for kulturaktører, der arbejder med at forene formål, kultur og forretning – i dag og i fremtiden.

Horisontmodellen





Engagement starter med indsigt

Om formålsdrevne partnerskaber og deres effekter på tværs af kultur og uddannelse

Interview med Christian Engel Brund,
partnerskabschef Forstå, Egmont

Af Thore Davies, partner &
rådgiver hos BARC Scandinavia.

I de senere år er forbindelsen mellem kulturinstitutioner og uddannelsessektoren – billedligt talt – rykket langt ud over blot at handle om ekskursioner. I stigende grad bliver denne forbindelse et strategisk bindeled til relevans, rækkevidde, engagement og – ikke mindst – bæredygtig forretningsudvikling. På Kulturkraft24 var Christian Engel Brund, partnerskabschef hos Forstå – Egmont, med til at forme et konferencespør med fokus på uddannelse som løftestang for kulturinstitutioners langsigtede værdiskabelse.

I dette interview uddyber Brund sin opfordring til, at kulturorganisationer spiller en mere proaktiv rolle i samfundsforandringer – særligt gennem deres engagement i børn og unge. Med erfaring fra store, formålsdrevne projekter og tværsektorielle samarbejder med aktører som Røde Kors, Det Kongelige Teater, LEGO og Danske Bank, giver han et skarpt perspektiv på, hvordan formålsdrevne partnerskaber både kan imødekomme behov i uddannelsesverdenen og styrke kulturens samfundsrolle.

Under Kulturkraft²⁴ sagde du, at “kultur pulserer i takt med verden omkring os”. Hvordan ser du kulturinstitutioner spille en proaktiv rolle – ikke blot som reaktion på samfundsændringer, men som aktiv medskabere af dem?

” Jeg ser det som en kerneopgave for kulturinstitutioner at inspirere og engagere befolkningen – hver med deres unikke udgangspunkt. Kulturinstitutioner har en særlig mulighed for at engagere børn og unge i en skolekontekst. Der er en lang tradition for dette i Danmark, og vi ser mange forskellige former for samarbejde i spil. Jeg ser særlige muligheder i at fremhæve børn og unges perspektiv, når kulturinstitutioner udvikler deres programmer og tilbud. For eksempel ved at involvere børn og unge i selve skabelsesprocessen, men også ved at sikre, at kulturtilbuddene er inkluderende i deres form. For at dette skal lykkes, skal børn og unge inddrages systematisk.

Det er koblingen mellem kulturinstitutionens unikke ekspertise, viden og position – og inddragelsen af børn og unge – der kan inspirere og bidrage til kulturel og samfundsmæssig forandring.

Grundskolen og ungdomsuddannelserne er helt unikke sociale arenaer, hvor over 680.000 børn og unge tilbringer halvdelen af deres vågne tid. Her har kulturinstitutioner en lang tradition for at engagere sig. Men potentialet er langt fra udtømt. Eleverne efterlyser mere forbindelse til omverdenen.

I vores elevundersøgelse *Forstå.Viden* efterspørger eleverne netop mere kontakt til den omgivende verden. Hvis kulturinstitutioner formår at arbejde tovejs – både ved at invitere elever ind og samtidig møde dem ude på skolerne – øges mulighederne for reel effekt markant.

I Forstå har I arbejdet med mange store, tværsektorielle samarbejder. Hvad ser du som de vigtigste ingredienser i partnerskaber, der kan balancere både kommerciel succes og samfundsmæssig impact?

” For at lykkes i partnerskaber med grund- og ungdomsuddannelser er det min klare anbefaling, at man bevæger sig langt ud over blot en intern enighed om, at partnerskabet er en god idé.

Det vil være langt mere gavnligt at tage udgangspunkt i problemet: *“Hvad er behovet i uddannelseskonteksten?”* – og her inddrage centrale aktører fra uddannelsesverdenen. Hos Forstå er vores mantra, at man altid starter med slutbrugeren og gør dem til medskaber af partnerskabet.

Du har mange erfaringer med at bringe det omkringliggende samfund ind i skolekonteksten. Har du nogle konkrete taktikker, du kan give videre til kultursektoren?

” Uddannelsessektoren – fra grundskole til ungdomsuddannelser – er et mættet marked. Alle vil noget med skolen. Derfor bør kulturinstitutioner fokusere på deres unikke bidrag – og sætte alt ind på kvalitet.

Lærere efterspørger ikke kvantitet, men kvalitet: Det kan være et unikt besøg – men også et læringsprodukt, de selv kan folde ud og tilpasse eleverne.

Hvordan kan kulturinstitutioner integrere nye indtægtsmodeller uden at gå på kompromis med mission og værdier? Kan forretning og formål eksistere side om side i kulturlivet?

” Mit eget mantra er: *Tænk formål før forretning* – og find den balance, der gør et produkt bæredygtigt. Uddannelsessektoren har økonomiske begrænsninger, og det er ofte det, der forhindrer besøg hos kulturinstitutioner. Her kan fonde – men også virksomheder – spille en rolle, som enten medfinansierer eller som partnere, der stiller ydelser gratis til rådighed.

Hvordan kan kulturinstitutioner bidrage til at skabe dybere fællesskab og styrke det sociale sammenhold i mødet med samfundsudfordringer som ensomhed?

” Alt afhængigt af kulturinstitutionens unikke position, kan temaer som ensomhed, fællesskab og diversitet udvikles på måder, der adskiller sig fra skolens faglighed.

Røde Kors har eksempelvis samarbejdet med et teater om emnet ensomhed, hvor skuespillere brugte dramaturgiske greb i klasselokalet. Det brød med undervisningens rammer – og alene dét kan være enormt engagerede. Sådanne indsatser kræver kreativitet, indsigt i elevernes livsverden og forståelse for skolens systemverden.

Gennemsigtighed og tillidsopbygning er afgørende i både erhvervsliv og kulturliv. Hvordan kan kulturinstitutioner arbejde med det?

” Tillid mellem skole og omverden er helt afgørende. Gennemsigtighed er derfor nøglen. Læreren – som den vigtigste gatekeeper – skal vide præcist, hvem der står bag et læringsprodukt og hvad formålet er.

Hvordan ser du unge påvirke kultursektorens fremtid? Hvad kan vi lære af jeres rapporter? Hvilke innovative greb kan institutioner bruge til at engagere unge?

” *Forstå.Viden*-rapporten, som vi laver hvert år, viser tydeligt, at elever fra 0. til 10. klasse efterspørger langt stærkere forbindelser til verden uden for skolen. Det er et helt centralt punkt.

Eleverne efterspørger variation og autenticitet – og det er godt nyt! Men skolens rammer understøtter ikke nødvendigvis dette. Skal elevernes ønsker imødekommes, kræver det lige så meget indsigt i lærernes arbejdsbetingelser, relevanskriterier og skolernes strukturelle vilkår – herunder tidspres, krav og skoledagens rytme.



Christian Engel Brund

Partnerskabchef, Forstå

Christian Engel Brund er partnerskabschef hos Forstå – Egmont, hvor han arbejder i krydsfeltet mellem kultur og uddannelse.

Han har over 15 års erfaring med strategi og konceptudvikling for børn og unge – bl.a. som uddannelseschef i Red Barnet. Christian har stået bag flere nationale partnerskaber og projekter, der kobler kultur, læring og samfundsudvikling.

Community-drevet kulturel og økonomisk udvikling

En kulturel investeringsmodel

Interview med Gretchen Coss, Vicedirektør med ansvar for strategiske partnerskaber hos G&A

Af Thore Davies, partner & rådgiver hos BARC Scandinavia.

I takt med at kulturinstitutioner i stigende grad søger måder at forankre deres arbejde i fællesskabers virkelighed, fremstår *Destination Crenshaw* som et modigt og visionært eksempel på, hvad stedspecifik udvikling kan blive til, når det ledes af – og skabes for – det fællesskab, det skal gavne. Over en strækning på 2,1 kilometer langs Crenshaw Boulevard i det sydlige Los Angeles kombinerer projektet kunst i det offentlige rum, byfornyelse, jobskabelse og digital lighed for at skabe en varig kulturel effekt.

Kernen i initiativet er en forpligtelse til *creative placekeeping* – en form for by- og kulturstrategi, der rækker ud over design for at sikre kulturel kontinuitet, økonomiske muligheder og dyb lokal forankring. I dette interview reflekterer Gretchen Coss, Senior Vice President for Strategic Partnerships hos G&A, over samskabens rolle, betydningen af vedvarende engagement og de strategier, der har gjort det muligt at omsætte outreach til reel effekt.

For os repræsenterer Destination Crenshaw et stærkt svar på de nye samfundsopgaver, som kultursektoren i stigende grad stilles overfor – ikke mindst i forhold til lokal forankring, repræsentation og langsigtet fællesskabsopbygning. Kan du give os et overblik over Destination Crenshaw – dets oprindelse og vision?

” Destination Crenshaw er et community-drevet initiativ, der fokuserer på at transformere en 2,1 kilometer lang strækning af Crenshaw Boulevard til den største afroamerikanske kunstudstilling i det offentlige rum i USA. Projektet kombinerer byfornyelse, grønne områder og økonomisk udvikling – alt sammen med afsæt i en fejring af afroamerikansk kultur og historie.

Destination Crenshaw er en banebrydende, reparativ udviklingsindsats, som vil præsentere over 100 værker af sorte kunstnere med dybe rødder i det lokale samfund. Denne unikke udendørsoplevelse skal ikke blot forskønne Crenshaw Boulevard, men også skabe et markant kulturelt præg – på linje med kvarterer som Chinatown og Koreatown i Los Angeles. Gennem dette arbejde har G&A og Perkins+Will samarbejdet med klienten og deres hold om at fremme borgerinddragelse og samskabelse, og styrke både stolthed og tillid i et område, der længe har været præget af manglende offentlige investeringer og strukturel forsømmelse.

Det, der adskiller Destination Crenshaw fra de fleste stedspecifikke projekter, er, at det ikke kun er en byplanmæssig og formidlingsmæssig installation – det er en dynamisk organisation med fokus på community-planlægning gennem kreativ *placekeeping*.

Destination Crenshaw er forankret i afroamerikansk kultur og historie – men hvordan har I sikret, at projektet er community-drevet og ikke blot ‘finder sted’ inden for et community?

” Projektet har været drevet af borgerinddragelse fra dag ét. Og inddragelsen stoppede ikke efter idéfasen – den har fortsat gennem hele processen. Der er reelle udfordringer og muligheder for community-drevne projekter, herunder behovet for at opbygge en støttende ramme, der løfter og sætter sin lid til de lokales stemmer og lederskab.

Vores rejse har omfattet udviklingen af en klar og autentisk fortælling, der afspejler lokalsamfundets mange perspektiver, med vægt på lighed og tilgængelighed i hele projektet. Ved at tage initiativ til samtaler om, hvordan vi samskaber rum, programmer og formidling, der spejler lokale præstationer, håber vi at inspirere andre institutioner til at gentænke deres engagement og skabe dybere forbindelser med marginaliserede samfund.

G&A og Perkins+Will har benyttet best practice-metoder for autentisk lytning og identifikation af interesser. Vores tilgang har været baseret på ægte samarbejde – hvor lokalsamfundets tillid er blevet omsat til konkrete handlinger og meningsfulde resultater.

Hvilke af de community-drevne initiativer, der er opstået gennem projektet, har været mest virkningsfulde?

” Et af de mest synlige og betydningsfulde initiativer er vores program for kunst i det offentlige rum. Destination Crenshaw blev skabt for at bevare og højne Syd-LA's afroamerikanske kultur – og det løfte manifesterer sig i vores udendørs galleri langs Crenshaw Boulevard. Her vil vi præsentere et hidtil uset antal værker af sorte kunstnere – herunder et 240 meter langt vægmaleri af Rock the Nation Crew og skulpturer af kunstnere som Maren Hassinger, Artis Lane og Kehinde Wiley. Disse værker fortæller historien om sorte amerikanere i Los Angeles og forankrer Crenshaw som “hjertet af Black LA”.

Derudover skaber vi nye fysiske fællesskaber gennem arkitektonisk distinkte byrum – fem såkaldte *pocket parks* og hundreder af nyplantede træer. Disse steder danner naturlige mødesteder for arrangementer og hverdagsliv, og støtter samtidig op om en blomstrende kommerciel akse.

Fra et infrastrukturelt perspektiv indebærer projektet nye fortove, beplantning og byrumsinventar med kulturelt præg. Disse forbedringer styrker oplevelsen for fodgængere og gør området mere indbydende og tilgængeligt for både lokale og besøgende.

Destination Crenshaw er mere end et ‘kulturelt landemærke’ – det skaber også økonomiske muligheder. Hvordan ser du forbindelsen mellem kulturelle investeringer og økonomisk udvikling?

” Økonomisk udvikling har været en central ambition helt fra begyndelsen. Vi bygger platforme, der giver sorte kunstnere og virksomheder mulighed for at blomstre – fra kunst i det offentlige rum til kommunikationsstrategier, der hylder sort kultur. Selvom kunden anerkender de udfordringer, der følger med infrastrukturelle investeringer, arbejder de aktivt på at støtte og beskytte eksisterende virksomheder og beboere.

Hvilke strategier har været mest effektive til at styrke lokale virksomheder og jobskabelse gennem projektet?

” En stor indsats, og som er under udvikling, er vores arbejde med arbejdsstyrke-udvikling. Destination Crenshaw er ved at etablere en *karriere-pipeline* inden for den kreative sektor, som skal uddanne og ansætte beboere fra lokalområdet. Målet er at fastholde talenter i Crenshaw og understøtte de lokale virksomheder.

Kunden ser også fremad og bygger karriereveje inden for bredbåndsinfrastruktur, hospitality og vedligeholdelse af kunst i det offentlige rum.

Hvordan arbejder I med digital lighed?

- ” Vi er stolte af de fremskridt, vi har gjort her. Mellem 2023 og 2024 har vores arbejde medført, at både Los Angeles’ byråd og delstaten Californien har igangsat undersøgelser af strukturel digital diskrimination i Crenshaw-området.

I partnerskab med Bureau of Street Lighting og Council District 8 har vi lanceret *Connecting Crenshaw*-kampagnen – et pilotprojekt, der skal installere fibernet og bystyrets Wi-Fi-infrastruktur fra 67th Street til Stocker Street. Dette initiativ vil give beboere, virksomheder og besøgende adgang til internettet og dermed til uddannelse og beskæftigelsesmuligheder.

Hvad er de største udfordringer i forhold til at sikre, at et kulturelt udviklingsprojekt som dette forbliver relevant og virkningsfuldt i generationer?

- ” At sikre vedvarende relevans og gennemslagskraft for projekter som Destination Crenshaw afhænger af evnen til at styrke og vedligeholde tillid og stolthed i et lokalsamfund, der i mange år har været præget af manglende offentlig investering og forsømmelse. Det kræver en intentionel og målrettet samskabelsesproces, som kan indfange de vigtige – og ofte ufortalte – historier fra fortid, nutid og fremtid. Det er en udfordrende opgave, men en der resulterer i en fortælling, som taler til dem, der ” ejer ” historien.

Projekter som dette har desuden større sandsynlighed for at forblive relevante og skabe langvarig effekt, hvis de integrerer kreative programmer, giver fortløbende muligheder for fælles aktiviteter og formår at omsætte outreach til synlige, meningsfulde og effektfulde initiativer, som resonerer med lokalsamfundet. Det er dog også en stor udfordring, og kræver en vedvarende indsats og forpligtelse – både fra medarbejdere og lokalsamfundet – at implementere og holde ved lige.

I sidste ende er projektet en fejring af Black culture – skabt for at sikre kulturel kontinuitet i det sydlige Los Angeles. På samme måde som Chinatown, Koreatown eller Mariachi Plaza er Destination Crenshaw et sted, hvor identiteter bliver synlige og varige. Vores arbejde er forankret i bæredygtighed, kulturelt ejerskab og en anerkendelse af den arv og de løbende bidrag, som det sorte samfund i Los Angeles har givet.

Hvis du skulle give tre anbefalinger til andre byer eller organisationer, der ønsker at efterligne denne model, hvad ville de så være?

- ”
1. Vedvarende engagement: Borgerinddragelse bør finde sted både før, under og efter projektet.
 2. Ægte samskabelse: Forstå essensen af co-creation, og vigtigheden af at udpege lokale aktører, som kan bevare ejerskab og lederskab gennem hele projektet.
 3. Fra outreach til handling: Udarbejd metoder til at omsætte borgerinddragelse til synlige, meningsfulde initiativer, som lokalsamfundet kan spejle sig i.

Gretchen Coss

Vicedirektør, G&A

Gretchen er en visionær leder, underviser og designer med over 35 års erfaring inden for brand management, oplevelsesdesign og placemaking.

Før hun kom til G&A, var hun Vice President/Director of Graphics hos Gensler LA og drev sin egen succesfulde virksomhed i mere end et årti. Hun har spillet en central rolle i at etablere G&A som et internationalt designfirma med sit entreprenante sind og unikke evne til at opbygge relationer. Hun er en passioneret underviser og aktiv stemme i branchen, hvor hun bl.a. har siddet i bestyrelsen for Society for Experiential Graphic Design i seks år og været formand. Hun er desuden adjungeret professor på Corcoran College of Art+Design og medlem af den nationale bestyrelse for Fashion Institute of Technology.



Hvad institutioner kan lære af Gen Z

Om hvorfor, hvad og hvordan man opnår kulturel resonans med Gen Z

Interview med Deborah Marino,
Strategidirektør og vicedirektør, Publicis Luxe

Af Thore Davies, partner &
rådgiver hos BARC Scandinavia.

I en tid præget af kriser, acceleration og dybe generationsskift, går bestræbelserne på at nå de unge målgrupper langt videre end bare markedsføringstaktikker – det handler i langt højere grad kulturel alignment.

Ved Kulturkraft24 holdt luksusbrand-strateg Deborah Marino et oplæg, der ramte en nerve. Under titlen “*Cool Kids & the Crisis – How to Connect with Gen Z*” foldede hun et stærkt narrativ ud om en generation, der ikke blot forbruger kultur – men remixer, stiller krav til og møder verdenen gennem kultur.

Marino kombinerer strategisk dybde med akademisk indsigt. Med erfaring fra arbejdet med globale luksusbrands hos Publicis Luxe, samt undervisning på Sorbonne og Sciences Po, undersøger hun, hvordan Gen Z navigerer i identitet, kreativitet og formål i en verden, hvor usikkerhed er eneste konstant.

Dit oplæg ved Kulturkraft24 fokuserede på kulturens og fællesskabets rolle i en krisetid. Hvordan ser du Gen Z's forhold til kultur i den kontekst?

” Gen Z lever og ånder kultur – de skaber den, påvirker den, presser den lige så meget, som de formes af den. Kultur er deres pas til verden og til andre generationer. Det er gennem kultur, de vurderer brands, idéer og identiteter. Sammen med oplevelsesdimensionen er kultur uden tvivl en af grundpillerne i deres liv – når det handler om tilhørsforhold, selvdefinition og opmærksomhed.

Det er ikke tilfældigt, at det første de spørger hinanden om, de første tegn de leder efter, i stil, forbrug eller samtaler, er de kulturelle markører. Hvad kan du lide? Hvem er din yndlingsdesigner? Hvad er soundtracket til dit liv?

Min overbevisning er, at i en verden præget af usikkerhed og forstyrrelse, hvor fremtiden ikke nødvendigvis lover håb, fokuserer Gen Z på det bedste, nutiden har at tilbyde: Kultur.

Du beskriver Gen Z's tilgang til identitet som modulær. Hvad betyder det for brands og kulturinstitutioner, der ønsker at engagere dem?

” Nøgleordene for Gen Z er hybriditet og samskabelse. De er en generation af flydende identiteter, på mange niveauer – næsten flydende, som Zygmunt Bauman ville sige. De tilhører ikke én kultur, subkultur eller fællesskab. De er kulturelle rejsende og følger deres nysgerrighed. Det gør dem til en slags kulturelle kimærer, og det er nok derfor, de er så fascinerende for os ældre, som har været loyale over for vores “crew”. Som de postmodernister, de er, blander de, ændrer betydning og tager det, de finder interessant fra andre grupper. Og det er sådan, de bringer kreativitet ind i alt – ikke ved passivt at forbruge, men ved konstant at genfortolke.

For institutioner og brands er det en stor udfordring – det betyder, at man må samarbejde, følge strømmen af konstant skiftende kulturelle referencer, forstå mikrofællesskaber og glemme forudfattede forestillinger om unge.

Med Kulturkraft25's tema Culture & Commerce i tankerne – hvordan navigerer Gen Z balancen mellem kulturel autenticitet og kommerciel involvering?

- ” Gen Z er ikke naive. Vi ser dem som en generation født midt i den teknologiske transformation, men glemmer, at de også er vokset op i en hyper-kommercialiseret verden. De opfører sig selv som brands, promoverer deres image og skaber indhold (nogle gange for at skjule deres sande jeg). Derfor kræver det mere end klassiske salgsopskrifter at forføre dem – man må turde være mere sårbar, tage chancer, vælge en kulturel kamp og stå fast. Man skal være klar til at ofre bekvemmelighed for ærlighed eller kreativitet og handle konkret. Autenticitet og overbevisninger bliver højt værdsat – når marketing føles tom, fremkalder det noget, som er værre end modstand: Ligegyldighed.

Du fremhævede fem nøglefaktorer: Consistency, Culture, Community, Creativity og Conscience. Hvad skal kulturaktører tage med sig herfra?

- ” Kulturaktører har allerede en stærk platform hos Gen Z – deres eneste fordom (for de er jo ikke perfekte) er frygten for at blive talt ned til og reduceret til passive publikummer. Deres drøm, hvis ikke ligefrem deres krav, er at blive taget alvorligt som partnere og hørt som kulturelle medskabere. Kulturaktører har allerede mening og indhold – det handler om at forbinde punkterne og dele disse værdier på en kreativ, positiv og sammenhængende måde.

Med andre ord: De fem værdier er afsættet for at definere oplevelserne, programmeringen, tone-of-voice og endda co-kuratering og samskabelse – mellem to grupper (de unge og kulturinstitutionerne), som har meget at give hinanden.

Hvis du skulle give tre råd til kulturinstitutioner, der vil forblive relevante for Gen Z, hvad ville de så være?

- ”
1. Vær nysgerrig – og lyt mere, end du taler.
 2. Samskab med unge – ikke bare markedsfør til dem.
 3. Tænk i stemninger, energi og øjeblikke – ikke kun budskaber.



Deborah Marino

Strategidirektør og vicedirektør Publicis Luxe

Deborah Marino er strateg i Publicis Luxe og underviser ved Sorbonne, Sorbonne Abu Dhabi og Sciences Po Paris. Hendes arbejde fokuserer på krydsfeltet mellem kulturel identitet, forbrugeradfærd og strategisk kommunikation – særligt set gennem Gen Z's blik.

Ved Kulturkraft24 præsenterede hun "*Cool Kids & the Crisis – How to Connect with Gen Z*", hvor hun gav en dybdegående analyse af, hvordan brands og kulturinstitutioner kan forblive relevante i en tid præget af systemisk usikkerhed.

På Kulturkraft25 undersøger vi, hvordan kultur skaber værdi – socialt, strategisk og kommercielt.

Årets tema danner rammen om alle samtaler: Fra LEGO's globale indsats for at styrke børn som forandringsskabere, til Wrexham FC's genoplivning af et byfællesskab gennem det lokale fodboldhold, og V&A's digitale strategier, der forbinder kulturarv med yngre målgrupper verden over.



Læs mere på kulturkraft.dk

Kulturkraft er den årlige begivenhed, hvor kultursektoren samles for at tackle udfordringen med at opnå økonomisk succes, mens man bevarer og fremmer kulturelle og samfundsmæssige missioner.

Kulturkraft er en enestående mulighed for at få konkret viden og international inspiration til at håndtere de komplekse krav og muligheder, som samtidens kultursektor står overfor.