

SKILLS 2022

---

# Framtids- kompetenser för kulturen

k

KULTURAKADEMIN

Rasmussen  
ANALYS

# Välkommen till rapporten

## Skills 2022 – Framtidskompetenser för kulturen!

**M**ed den här rapporten vill Kulturakademien förmedla relevanta och framtidsorienterade insikter till alla som är verksamma inom kultursektorn och på det sättet starta en diskussion om hur vi kan ta oss an det livslånga lärandet och stimulera till ett mer proaktivt lärande. Med hjälp av en framåtblickande omvärldsanalys fördjupas vår förståelse för vilka kompetenser som kommer att krävas på morgondagens arbetsmarknad. I rapporten kan du läsa om krafterna som driver förändring men du kan också inspireras av fjorton konkreta framtidskompetenser för kultursektorn.

Det enda beständiga är förändringen, sågs det. Det är en insikt som lär ha formulerats redan på 500-talet före kristus. Med dagens förändringstakt kan den kännas mer relevant än någonsin. Enligt forskare har kunskapens livslängd förkortats dramatiskt under de senaste decennierna vilket innebär att mycket av

det vi lär oss idag kommer att behöva uppdateras med allt kortare intervaller. Kanske är det nu dags att konstatera att den viktigaste framtidskompetensen av alla är förmågan att ständigt lära om och lära nytt. Vår förhoppning är att den här rapporten ska fungera som ett verktyg för både enskilda individer och för hela verksamheter som vill ta det livslånga lärandet till nya nivåer. Hur kan man tänka strategiskt och långsiktigt kring sitt eget och andras lärande? Och vilken typ av fortbildning och kompetensutveckling bör arbetsgivare erbjuda till sina medarbetare och uppdragstagare?

För att lyckas formulera riktigt relevanta framtidskompetenser har vi i denna rapport blickat långt utanför kulturens spelplan. Poängen med att identifiera viktiga omvärldsförändringar som kan tyckas oss fjärran idag är att vi i god tid skapar oss en bild av hur de kan komma att påverka vår verksamhet imorgon. På det sättet bygger vi framtidsberedskap.

Vi på Kulturakademien kommer att använda oss av insikterna i den här rapporten i

vår framtida verksamhetsplanering och som underlag till strategiska vägval och beslut. Ambitionen är att varje år förnya och utöka rapporten för att kunna presentera nya insikter på temat kompetensutveckling.

Vi hoppas att du som läser rapporten ska fyllas av inspiration och ny kunskap kring framtidens möjligheter och utmaningar. Vi hoppas också att insikterna ska generera nya och fler samtal och diskussioner.

**PETER HILTUNEN**  
Kulturakademien



**SOFIA RASMUSSEN**  
Rasmussen Analys





# Om rapporten

**R**apporten är författad av Sofia Rasmussen, Rasmussen Analys, på uppdrag av Kulturakademien. Insikterna och uppgifterna i rapporten baseras bland annat på en analys av redan befintlig forskning och litteratur på området. Samtliga källor är redovisade i slutet av rapporten. Vi har i rapporten avgränsat oss till följande områden inom kultursektorn: scenkonst, audiovisuella medier, musik, bild och form, samt litteratur.

För att fördjupa och berika de insikter som genererats av rapport- och forskningsöversikten genomförde Rasmussen Analys dessutom femton djupintervjuer med experter, forskare, professionella yrkesutövare och ledare inom kulturen. Den första intervjun genomfördes den sjunde december 2021 och den sista genomfördes den sjunde april 2022.

Syftet med djupintervjuerna var att skapa en djupare förståelse för hur olika aktörer resonerar kring frågor som rör framtida kompetensbehov och relevanta omvärldsförändringar. Intervjupersonerna är anonyma i rapporten. I urvalsprocessen tog vi hänsyn till aspekter som kön, ålder, yrke och bransch för att möjliggöra en bredd och en god representation av olika grupper i materialet.

# Innehåll

## 5 krafter som driver förändring

En alltmer kreativ och tankeintensiv arbetsmarknad .....	6
Digitaliseringen påverkar på alla nivåer .....	9
En alltmer global marknad.....	12
Omställning till hållbarhet och cirkulär ekonomi .....	15
Fragmentisering av arbetsmarknaden.....	18

## 14 framtidskompetenser för professionella inom kulturen

Förmågan att kontinuerligt lära om och lära nytt .....	23
Förmågan att skapa samarbeten .....	24
Kompetensen att använda nya affärsmodeller .....	25
Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter.....	26
Konsten att samarbeta med artificiell intelligens .....	27
Konsten att ha krypto-koll.....	28
Kompetens inom upphovsrätt i en digital era.....	29
Förmågan att nyttja digitala kanaler på en global marknad .....	30
Självledarskap för ett hållbart arbetsliv.....	31
Förmågan att upprätthålla balans i livet.....	32
Förmågan att djupjobba .....	33
Konsten att förtydliga sitt värdeskapande .....	34
Omvärldsanalysen som motor .....	34
Kompetens cirkulär ekonomi och social hållbarhet.....	35

<b>Källor</b> .....	38
---------------------	----



---

# 5 KRAFTER SOM DRIVER FÖRÄNDRING

---

# 01.

**En alltmer kreativ och  
tankeintensiv arbetsmarknad**



” Det som har hänt är att den kreativa förmågan är mer efterfrågad i flera branscher. Så de som förr i världen blev konstnärer kan idag i stället göra tv-spel eller annan typ av artwork. De är uppslukade av industrier som söker kreativa förmågor. Det kan man se i hur många som söker de klassiska utbildningarna, det finns fler vägar idag för att utöva sitt konstnärskap och det är inte nödvändigtvis bara via konstutbildningarna.”

Ledare inom konstnärlig verksamhet

**A**rbete är ett begrepp som genomgår ständig förändring. Under antiken betraktades arbete som en förnedrande verksamhet som berövade människan möjligheten att ägna sig åt det som verkligen var viktigt i livet: att tänka, filosofera och att utveckla kropp och själ<sup>1</sup>.

Idag tillhör förmågan att tänka och använda sina avancerade kognitiva resurser – såsom kreativitet – till de mest eftertraktade egenskaperna på arbetsmarknaden.

Detta är särskilt sant för de nordiska länderna. Enligt en återkommande rapport från European Centre for Policy Reform and Entrepreneurship kniper Sverige andraplatsen på listan över europeiska länder med flest tankeintensiva jobb per capita (först kommer Schweiz). När det gäller just den kreativa delen av alla tankeintensiva jobb hamnar Sverige på fjärde plats, efter Danmark, Norge och



Island av europeiska länder med flest kreativa yrken per capita.

Antalet tankeintensiva jobb ökar dessutom, den kreativa sektorn sväller. Mellan 2013 och 2019 ökade antalet i genomsnitt med 509 000 per år. År 2020 minskade antalet tankeintensiva jobb för första gången, förutom i just Norden där antalet fortsatte att öka trots den globala pandemi-krisen<sup>2)</sup>. Enligt Myndigheten för Kulturanalys kartläggning av de kulturella och kreativa näringarna i Norden är det tydligt att den kreativa och kulturella arbetsmarknaden i Norden som helhet haft en starkare utveckling än den nordiska arbetsmarknaden som helhet mellan 2014 och 2019<sup>3)</sup>. Förmågan att vara kreativ, konsten att tänka och förmågan att skapa kultur är alltså färdigheter som efterfrågas allt mer.

### Komplexitet och självledarskap

En konsekvens av den här utvecklingen är att komplexiteten i arbetslivet ökar. För tankeintensivt och kreativt arbete finns i regel inga givna mallar för hur arbetet ska genomföras. I stället är det upp till individen själv att skapa sina egna arbetsuppgifter, att strukturera upp sin arbetsinsats och förstå hur man kan mäta kvaliteten av sina egna insatser. Enligt experter som vi har pratat med inom flera olika kreativa branscher visar sig den ökande komplexiteten på en rad olika sätt. För 20 år sedan var jobbtitlarna till exempel mer tydligt definierade. De uppgifter du förväntades göra var mer uppenbara. Idag är uppgifterna mer komplexa och det krävs oftast flera kompetenser inom ett och samma projekt för att lösa uppgiften.

Arbetsuppgifter som kräver avancerade kognitiva förmågor är generellt svårare att sätta gränser för. Det är inte alltid så lätt att lämna arbetet när arbetsdagen är slut. Arbetet fortsätter att pågå som inre processer. Det är här behovet av självledarskap kommer in. Ett behov som blivit tydligare inom alla nivåer av arbetslivet. Vi fördjupar oss i självledarskapet som en framtidskompetens inom kulturen senare i rapporten.

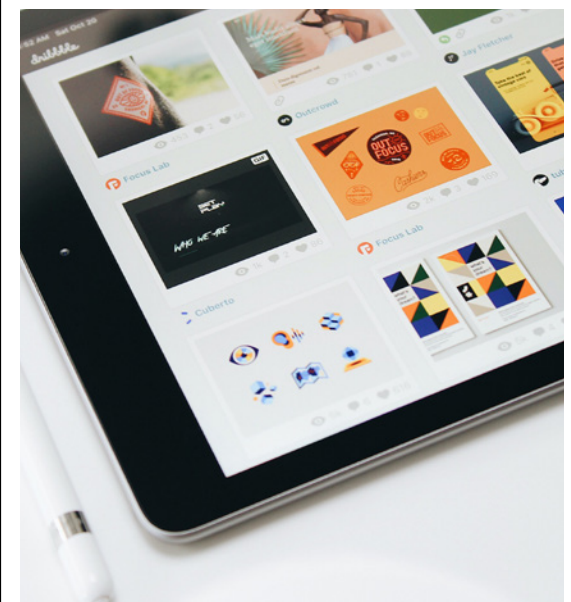
### Kreatörer utanför kulturen

Ytterligare en konsekvens av att arbetsmarknaden blir mer kreativ och tankeintensiv är att den kreativa förmågan har blivit mer efterfrågad i fler branscher än tidigare, även utanför den traditionella kultursektorn. De som förr valde att utbilda sig på de traditionella konstnärsutbildningarna kan idag använda sin passion och sina färdigheter inom helt andra branscher, t.ex. inom spelindustrin, kommunikation, IT/tech eller besöksnäringen. Enligt Myndigheten för Kulturanalys kartläggning av de kulturella och kreativa näringarna i Norden befinner sig en stor del av kulturskapare och kreatörer utanför den traditionella kultursektorn idag. Faktum är att de flesta kulturskapare finns enligt kartläggningen inom informations- och kommunikationsområdet, tjänster inom juridik, ekonomi och vetenskap/teknik. En stor grupp finns självklart också inom branschgruppen kultur, nöje och fritid<sup>3)</sup>.

### En blomstrande kreatörsekonomi

När begreppet kunskapsekonomi introducerades på 60-talet blev det tydligt att tänkande

skulle komma att bli mer dominerande som värdeskapande process i arbetslivet. Sedan dess har begreppets relevans bara vuxit. Idag har ett nytt begrepp tillkommit: *The Creator Economy*. Begreppet ringar in de stora mängder människor som tillbringar alltmer tid att se på innehåll som är skapat av amatörer på t.ex. Youtube, Twitch och Instagram. Utöver att fler tar del av innehållet växer samtidigt antalet människor som försörjer sig som kreatörer runtom i världen. Det har gjorts beräkningar att över 50 miljoner människor runtom i världen anser sig vara kreatörer<sup>4)</sup>. På Youtube finns över 51 miljoner kanaler (2022) och antalet kanaler växte med 36 procent under 2021<sup>5)</sup>. Merparten av dessa har skapats av amatörer. ●





---

# 02.

**Digitaliseringen  
påverkar på alla nivåer**

”Förr kunde man säga att James Bond var tvungen att komma till Sverige för att göra skidscenen här, men det behövs inte längre. Digitaliseringen har gjort att det inte ens går att konkurrera med platsen längre eftersom allt kan göras i SFX. Det enda som film och tv konkurrerar med idag är egentligen sömn, människor konsumerar nonstop.”

Ansvarig för organisation inom filmbranschen

”Går alla konstnärliga uttryck att digitalisera? Ja, mer eller mindre. Det faktum att många saker digitaliseras, påverkar också förväntningarna på andra typer av upplevelser som vi är vana att ta del av i fysisk form.”

Professor på Göteborgs Universitet

”I still think that culture is a public good and therefore we should have public funding. But the sector should not wait for change to happen. We need forward looking digital intelligence. People who are thinking ahead. What will be the future and what can we propose. We cannot only be reactive. The next generation, people who are born in the digital era, will approach it differently. It will change.”

Tjänsteperson vid internationell facklig intresseorganisation

”Jag tycker det är så tydligt nu efter pandemin att många människor längtar efter IRL upplevelser. Det är alltid en fråga om balans. Digitaliseringen kommer att bredda möjligheten att ta del av olika kultu-

rella utbud. Men inte ta bort IRL-upplevelser. Kanske kommer digitaliseringen i stället att öka behovet av IRL-upplevelser där man får syn på saker som man annars inte hade sett.”

Utredare och tjänsteperson inom offentliga filmorganisationer

**M**ånga delar av kulturen genomgår genomgripande förändringar. Bakom flera av dessa ligger ett paradigmskifte som är resultatet av ny och ofta lättillgänglig teknik.

Ett digitalt lager appliceras idag till i stort sett alla delar av våra liv från mycket tidig ålder. 9 av 10 svenskar använder internet varje dag, och var femte som är i en relation idag träffade sin partner på nätet<sup>6</sup>). Vi umgås och samtalar med varandra digitalt, vi söker och finner kärlek digitalt, vi tar del av underhållning och avkoppling, får tillgång till nya perspektiv och kolossala berättelser. Vi arbetar, producerar, skapar, förkovrar oss, växer och utvecklas i det digitala. Som konsument tar vi relativt lätt del av de mest erkända och hyllade filmerna i världen, de bäst betalda stå-upp-komikerna, de största musikerna och konstnärerna. Stora delar av världens kultur är tillgänglig för oss alla när som helst på dygnet.

Konsumenters beteenden och förväntningar har även förändrats dramatiskt som en följd av digitaliseringen. Filmbranschen är ett illustrativt exempel på detta. År 1956 var antalet bio-besök i Sverige 80 miljoner. 2019 var antalet biobesök knappt 16 miljoner. Idag

ser dock den genomsnittliga svensken minst åttio långfilmer eller motsvarande per år men enbart 2 av dessa på bio. Antalet biobesök varierar beroende på var i Sverige man bor<sup>7,8</sup>).

Vi är mitt uppe i det paradigmskifte som initierats bland annat av digitalisering och ny teknik och än så länge har de nya strukturerna inte ännu satt sig inom kulturen. Transformeringar kan innebära utmaningar på en mängd olika nivåer. Och i vissa delar av kulturen finns en övertygelse om att kulturen har till uppgift att verka som en motkraft till digitaliseringen av allt. Vi kan behöva icke-digitala andrum, exklusivt fysiska upplevelser som påminner om vår mänsklighet och vidgar det själsliga utrymmet. Detta faktum talar dock inte emot att digitala verktyg ändå kan komplettera på en mängd olika nivåer. Digitaliseringen tillhandahåller verktyg som underlättar för kulturskapare på bland annat följande sätt:

- ▶ Möjlighet att komplettera och effektivisera skapandeprocessen
- ▶ Möjlighet att nå ut till en större publik och kundgrupp med digital marknadsföring
- ▶ Möjlighet att tillgängliggöra kulturupplevelser för fler
- ▶ Möjlighet att lära känna sina målgrupper genom att analysera data
- ▶ Möjlighet att ta del av kompetensutveckling i den takt och på de tidpunkter det passar individen bäst
- ▶ Möjlighet att skapa helt nya konst- och kulturupplevelser med hjälp av att integrera fysiska och digitala lager



### Komplement till skapandeprocesser

Den kreativa delen av tjänstesektorn står inför ett paradigmskifte där skapandeprocesser alltmer kombineras med AI-teknik och därmed effektiviserar skapandet. Att AI däremot skulle ersätta själva kreatören är det inte många som tror på. Det är upp till kreatörerna och konstnärerna själva att välja huruvida de vill använda sig av de smarta teknikerna eller inte och i vilken utsträckning de vill göra det.

Musikproduktion har till exempel länge legat i framkanten av teknikutvecklingen och branschen har varit snabb med att implementera avancerad teknik i sin verksamhet. De senaste åren har olika typer av AI-tillägg till musikprogram introducerats, tjänster som gör tidskrävande delar av produktionen enklare. Vissa mätningar förutspår att cirka 30 procent av singlarerna som kommer att toppa listorna under det kommande decenniet kommer att vara delvis eller helt skrivna med hjälp av maskininlärningsmjukvara<sup>9)</sup>.

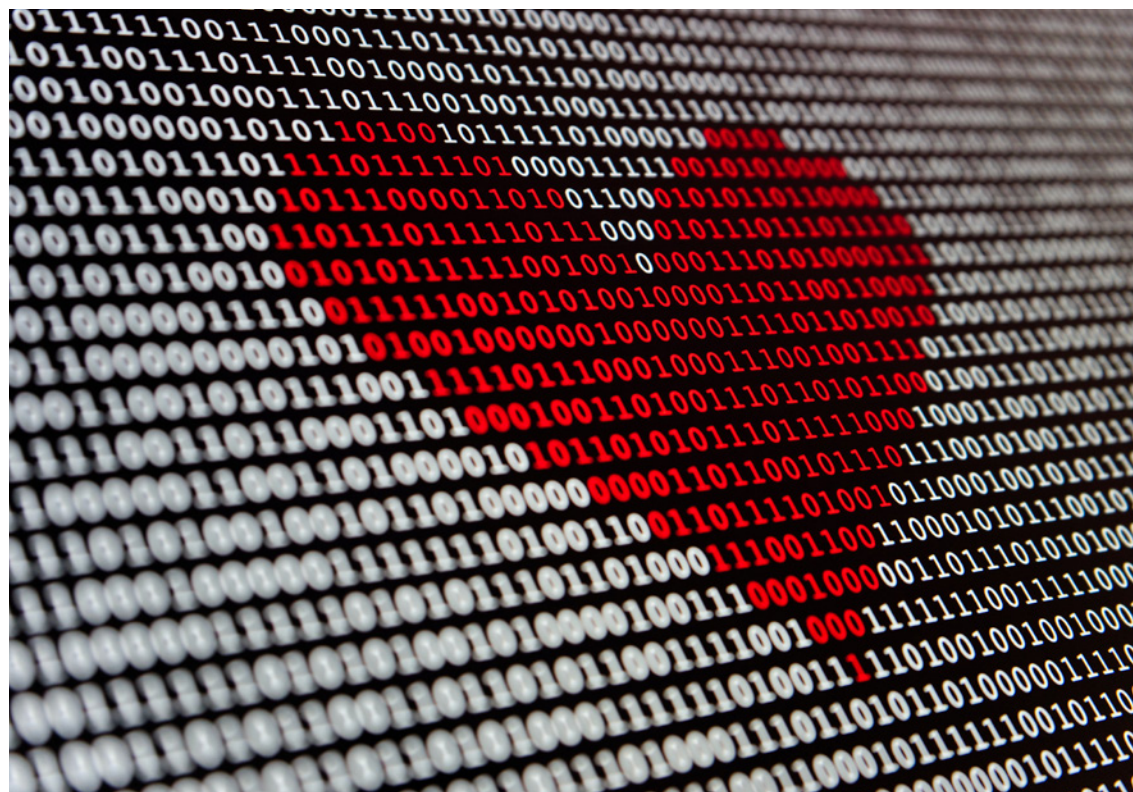
Den sammantagna forskningen på området visar att potentialen för de kreativa och kulturella näringarna när det gäller innovation med hjälp av digitala verktyg är enorm. Möjligheten att nå ut brett med sitt material, AI-genererat innehåll, VR-konstverk, kryptokonst och potentialen i sociala medier – listan på möjligheter som genererats tack vare digitaliseringen är lång. Konsekvenserna för vilka som blir framtidens kompetensbehov är stora. Vi kommer att presentera några av de viktigaste senare i rapporten.

### Framtidens största bristkompetens

Vid kartläggningar av arbetsmarknaden (som vi skriver mer om under framtidskompetensen *Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter*) är det uppenbart att de största kompetensbehoven i framtiden kommer att finnas inom tekniska och digitala områden. Visserligen ökar även behoven av avancerade kognitiva förmågor, såsom kreativitet, förmåga att förstå komplexa sammanhang och självledarskap. Men det är inom det tekniska kompetensområdet som behoven

ökar allra mest. Både avancerade och basala tekniska och digitala förmågor kommer att behövas i högre utsträckning. Våldigt få (eller inga) yrkesgrupper kommer att kunna arbeta helt icke-digitalt i framtiden. Som en strateg inom svensk filmbransch uttrycker det:

” Digitaliseringen kräver annorlunda kompetenser från arbetsgrupper man inte förväntar sig: Kostymörer som inte arbetar med tyger utan i stället animerar tygerna direkt på statisterna i efterhand”. ●





---

# 03.

## En alltmer global marknad

” Globaliseringen är särskilt tydlig i vissa branscher: film, drama, musik. Stora bolag köper små, ännu större köper de stora. En global samordning som har sina poänger – stora produktionsvolymen är ett exempel. Inom filmproduktion har antalet oberoende produktionsbolag minskat under de senaste tio åren. Nu finns bara en handfull kvar. Alla andra är uppköpta av företag som har sina huvudsäten i Italien, Frankrike eller USA. ”

Utredare och tjänsteperson inom offentliga filmorganisationer

” Det hände något för 20 år sedan, under första halvan av 2000-talet, när internet kom. Det var som att allt innehåll blev devalverat. Innan hade skribenten en mycket mer värdefull produkt som de kunde sälja in till tidningarna. Det som hänt är att tidningarnas ägare idag är mycket större, precis som inom film- och musikbranschen. De stora bolagen sätter större press på de enskilda aktörerna som har väldigt svårt att förhandla mot de gigantiska amerikanska bolagen”

Tjänsteperson på intresseorganisation för yrkesverksamma kulturskapare

” Jag gjorde min första produktion med HBO och blev uppringd av en person som hade fått ett tjockt kontrakt där man frågade om personen är certifierad enligt jättemånga olika amerikanska standarder och då tänkte jag: 'Nu börjar det'. ”

Ansvarig för organisation inom filmbranschen



” Globaliseringen – där de amerikanska jättarna finansierar det svenska innehållet – är tydlig. Det här driver en ”content-boom” där tillväxt har ökat mycket kraftigt de senaste åren och äter upp i princip allt. Det här sätter en stor press på arbetsmarknaden och de som har filmkompetens blir alltmer efterfrågade”

Strateg inom filmbranschen

**D** en digitala revolutionen möjliggjorde etableringen av den gemensamma globala marknad som vi är verksamma på idag. Inom kultursektorn är konsekvenserna av globaliseringen mycket kännbara. För några decennier sedan opererade de flesta aktörer inom kulturen på en inhemsk marknad – en marknad där det



inom varje bransch fanns några stora namn som var ledande inom sin genre och till viss del satte agendan. Idag är spelplanen enorm och antalet stora och små namn att konkurrera med har mångfaldigats. Allt vi skapar, säljer och bidrar med samlas på en global marknad och det är betydligt fler som konkurrerar om uppmärksamhet. Globaliseringen har på det sättet skapat en hårdare konkurrens för kulturskapare och en mer utsatt position för många.

### Möjlighet att nå ut till fler

Samtidigt som konkurrensen har hårdnat har kulturskapare aldrig tidigare i historien haft möjligheten att nå en så stor publik eller kundgrupp som i dag. Även små aktörer, eller aktörer som är verksamma inom ett nischat och smalt fält, har idag möjlighet att nå en enorm publik av likasinnade runtom i världen.

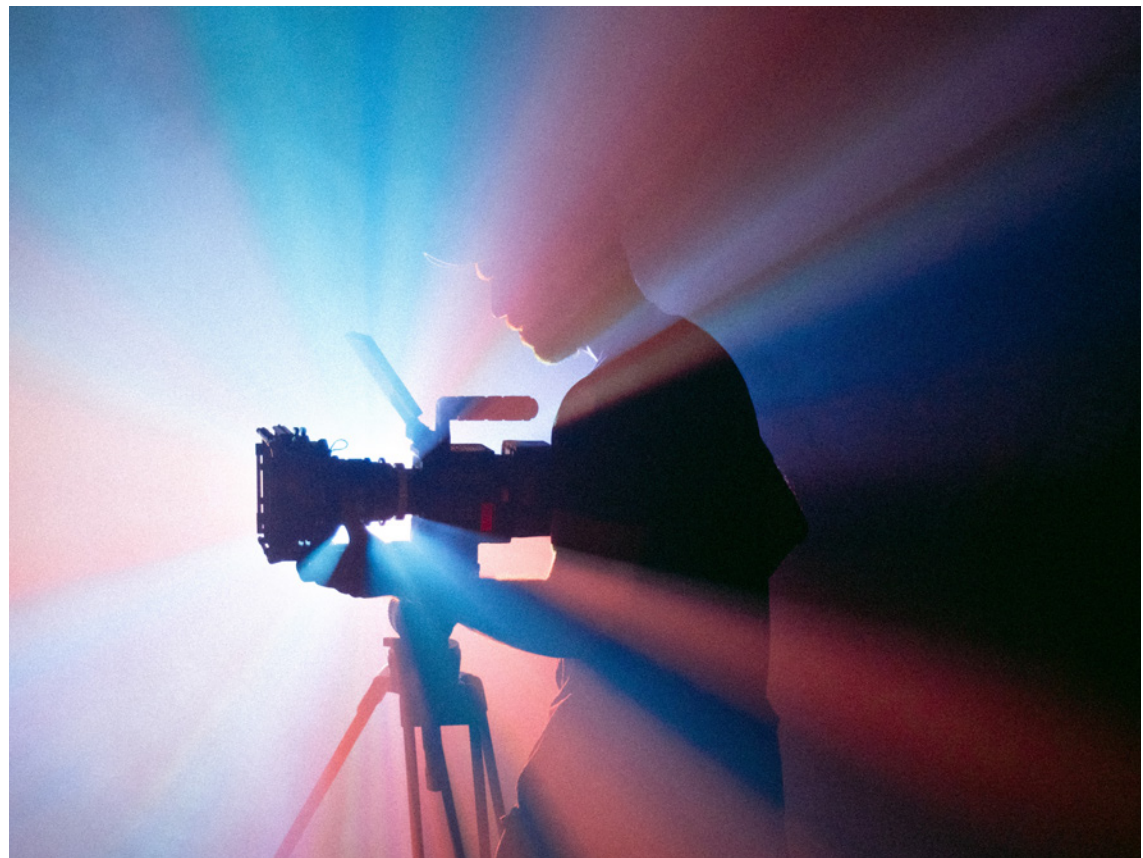
Det som krävs för att lyckas på en global marknad är kompetensen att framgångsrikt marknadsföra sig digitalt för en global publik. Att slipa på förmågan att marknadsföra sig och att använda digitala plattformar för att bygga sitt varumärke återkommer gång på gång som uttryckta behov inom kompetensutveckling bland professionella kulturutövare. I Kulturakademiens undersökning om professionella yrkesutövares behov av kompetensutveckling är det just marknadsföring som toppar listan över framtida kompetensbehov<sup>10</sup>.

### Globaliseringen ökar kraven på specialisering

I många delar av kultursektorn pågår en intensiv omdaning som en följd av globaliseringen

vilket lett till ett helt nytt sug på folk och en större efterfrågan på specifika kompetenser. Filmbranschen är ett talande exempel på denna utveckling eftersom konsolideringar av bolag pågått i flera år. Större bolag med huvudsäten runtom i världen köper upp mindre, lokala produktionsbolag. Som en följd börjar globala normer inom filmproduktion i större utsträckning påverka de lokala normerna. I USA arbetar man till exempel med högre grad

av arbetsspecialisering där det finns många specifika arbetsroller att uppfylla. Tidigare har producentrollen inneburit en mer övergripande roll som ansvarat för bland annat finansiering och organisering av inspelningar. På grund av globaliseringen och digitaliseringen har efterfrågan på fler typer av producenter drivits fram, t.ex. kan man nu efterfråga en kreativ producent, en finansiell och en organisatorisk i ett och samma projekt. ●





---

# 04.

## Omställning till hållbarhet och cirkulär ekonomi

” *This is the next big thing. European agenda for skills is all about digitalization and green skills. This transformation will affect the creative industries heavily. Public funding within the film industry is demanding productions to be more sustainable in order to get funding. There is a demand for new skills already: green consultants. Everyone will need training in how to calculate their carbon footprint. Every work place need a training on gender equality as well. We need a cultural change, it will only happen if everyone is aware of it.*”

Tjänsteperson vid internationell facklig intresseorganisation

” *Vad är anledningen till att jag köper ett bättre tvättmedel? Det är för att jag vill göra vårt klimat bättre. Varför skulle jag inte kunna betala mer för ett streaming-abonnemang där jag vet att villkoren för både miljön och de anställda är bättre än om jag skulle betala för ett standard-abonnemang?*”

Ansvarig för organisation inom filmbranschen

” *I would like to leave the concept of sustainability, because everything that we have wanted to sustain has actually contributed to the mess that we are in. Instead, we should ask ourselves: how do we transition out of this mess? This has a lot to do with uncertainties, ambiguities, with complexity. It requires self-reflection.*”

Doktor inom design

**D**et är akut nu. Enligt den senaste IPCC rapporten har vi bara några år på oss att minska utsläppen för att ha en chans att nå de globala miljö- och klimatmålen. Idag lever svenskarna som om det fanns fyra jordklot och redan den 3 april inträder det som kallas ”Earth Overshoot Day” i Sverige<sup>11</sup>. Även om Sverige har ett rykte av att vara en global hållbarhetsledare så är vi ett av de länder som överkonsumerar mest i världen<sup>12</sup>. Genom att gå över till cirkulära system – att fler går från att vara konsumenter till cirkulenter – kan vi skjuta fram Earth Overshoot Day och sluta tära på jordens naturresurser.

Här kan de kulturella och kreativa näringarna bidra med enormt mycket. Enligt UNESCO genererar de kreativa näringarna ungefär 22,5 biljoner kronor årligen på den globala marknaden.<sup>13</sup> Mot den bakgrunden är det lätt att förstå vilken enormt stor roll dessa näringar kan spela för omställningen till ett hållbart samhälle och cirkulär ekonomi. Det som krävs är en ekonomi med fler tjänstebaserade affärsmodeller, där digitaliseringen bidrar till att minimera resandet och där vi ser fler tjänster som grundar sig på att hyra, dela, vårda, återbruka och återvinna produkter. Insikten börjar så sakta landa i allt större delar av befolkningen. Som ett exempel på det lanserades år 2020 ordet cirkulent i nyordslistan. Cirkulent beskrivs som en person som ägnar sig åt hållbar konsumtion, företrädesvis genom återbruk.

Slit och släng är passé, hävdas det ibland.

Dessvärre är det inte sant. Ser vi till vårt faktiska beteende är slit och släng allt annat än passé. Vi överkonsumerar i stort sett allt: kött, kläder, flygresor, mobiler och prylar i allmänhet. Men flera undersökningar bekräftar att attityder och värderingar håller på att förändras. Studien Ungdomsfokus visar bland annat att den samhällsfråga som engagerar den unga generationen allra mest är klimatet och miljön<sup>14</sup>.

### Efterfrågan på ”gröna kompetenser” ökar

Som en konsekvens av utvecklingen förväntas efterfrågan på kompetenser inom cirkulär ekonomi och hållbarhet att öka inom alla olika branscher. Att till exempel säkra kompetensen att kartlägga och beräkna klimatavtryck kommer att bli en hygienfaktor hos de arbetsgivare som i framtiden vill vara attraktiva för talanger. Men det räcker inte att göra beräkningar – insatser för att minska klimatavtrycket kommer att krävas i allt högre utsträckning. Redan idag är det här en kompetens som allt oftare krävs för att få offentlig finansiering. Till exempel blir det vanligare med filmprojekt som inför hållbarhetskoordinater för att hålla koll på allt från transporter till mat och kostym. Det som tidigare ansetts vara ”mjuka frågor” har blivit hårda – hårda krav på faktorer som säkerställer grön hållbarhet för att få finansiering för projekt, både i Sverige och internationellt.



## Inkludering och den sociala hållbarheten

” *Metoo-rörelsen har påverkat alla. Alla pratar också om de här frågorna på ett helt annat sätt och det finns helt andra system på plats för att ta itu med problem. Regissörer har börjat ta hänsyn till de här frågorna mer och man har börjat arbeta med intimitetskoordinatorer. Intima scener kan vara jobbiga för en regissör att hantera på scenen och därför är den här typen av initiativ väldigt tacksamma*”

Ledare för organisation inom scenkonst

I oktober 2017 satte Metoo-rörelsen ljuset på övergrepp och sexuella trakasserier i arbetslivet. Mellan raderna var det dock lätt att se att det handlade om mycket mer och att övergreppen var möjliga på grund av tystnadskultur och brister i arbetsmiljö och ledarskap. Särskilt tydligt var detta inom vissa konstnärliga och kreativa branscher, såsom teater, dans och opera. Via media fick vi ta del av många vittnesmål om traditionella och hierarkiska arbetskulturer som ofta präglades av en utbredd tystnadskultur.

Mångas självbild fick sig nog en törn. Sverige har flera gånger beskrivits som ett av världens mest jämställda länder och i de senaste mätningarna från World Economic Forum kniper Sverige en plats i topp fem-listan över världens mest jämställda länder<sup>15</sup>). Resultaten från globala värderingsstudier visar dessutom att svenskar lägger stor vikt vid jämställdhet, individuell frihet och kvinnors rättigheter i jämförelse med många andra länder<sup>16</sup>). Samtidigt visar studier att sju av tio förvärvsarbe-



tande anser att det finns problem eller stora problem med jämställdheten på den svenska arbetsmarknaden<sup>17</sup>). Att tala om toxiska miljöer, hierarkiska kulturer, tystnadskultur och sexuella trakasserier blev ett första steg mot att bryta de här mönstren. Motsatsen till tystnadskultur är som bekant en kommunikativ, öppen kultur. För att lyckas skapa dessa arbetsmiljöer krävs specifika kompetenser inom jämställdhet och inkludering i ett bredare perspektiv.

Samma sak gäller andra grunder för diskriminering, till exempel könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Vi lever i en djupt ojämlik värld och det speglas i alla branscher, inte minst inom de kreativa och kulturella. Men utvecklingen mot ökade krav på certifieringar och intygade kompetenser inom områden som inkludering och mångfald har redan startat och kommer sannolikt inte att dämpas i framtiden. ●



---

# 05.

## Fragmentisering av arbetsmarknaden

” *A lot of companies and organizations tend to have rather short or project based contracts. Because it is so hard to know what people or skills you need in your company in the future. Another reason is that peoples’ expectations towards employers change as well. People want to decide for themselves. ‘I am going to stay on for that gig for a while and then maybe I would like to evolve’. Companies provide people with short term contracts in order to offer a flexible work life.*”

Doktor inom design

” *Diskussionen om hur man försörjer sig inom kulturen har pågått länge. Vi har länge talat om behovet av kombinatorer. Man behöver ett yrke vid sidan om, till exempel taxichaufför eller undersköterska. Man kan inte räkna sig med att försörja sig inom kulturen utan behöver ta det man får, för att få pengar att göra det man vill. Problemet är bara att man tappar fokus. Man tröttnar.*”

Tjänsteperson inom offentliga filmorganisationer och utredare

**G**ig-ekonomin blev ett populärt begrepp för att beskriva de genomgripande förändringarna i arbetslivet i början av 2000-talet. Termen ”gig” hämtades direkt från kultursektorn, och i synnerhet musikbranschen, som länge haft en uppdragsbaserad struktur där gage utbetalats för enskilda uppdrag. Nya digitala plattformar och smarta telefoner gjorde det möjligt för plattformsföretag att förmedla tillfälliga uppdrag och egenanställningsföretagens verksamhet växte. Arbete började omdefinieras – arbete behövde inte längre innebära en fast tjänst hos en arbetsgivare utan kunde ske i korta gigs och med stor frihet och flexibilitet. Fragmentiseringen hade redan tagit fart under den ekonomiska krisen på 1990-talet då antalet personer med tidsbegränsad anställning ökade kraftigt<sup>18)</sup>. Den ”gigifiering” av arbetslivet som skedde då har sedan dess bestått. Normen på arbetsmarknaden är dock fortfarande tillsvidareanställningar och har varit så under de senaste trettio åren. Detta gäller dock inte för kultursektorn. Enligt en kartläggning av de kulturella och kreativa näringarna i Norden som genomförts av Myndigheten för Kulturanalys är ett stort antal kulturutövare verksamma inom sektorer utanför den traditionella kultursektorn. Andelen kulturutövare som är *anställda* är dock betydligt lägre inom den branschkategori ”kultur, nöje och fritid” jämfört med hur det ser ut i många andra sek-

torer. Däremot är det vanligare med kombinatorer inom kultur, nöje och fritid<sup>19)</sup>.

Gruppen gig-arbetare brukar delas in i två kategorier. Den ena kategorin består av individer som har en stark ställning på arbetsmarknaden och trivs bra med sitt arbetsliv. De äger sin tid, åtnjuter flexibilitet och möjlighet att välja mellan uppdrag – det vill säga den grupp som beskrivs i ett av citaten ovan där företag inom designbranschen till viss del erbjuder korta anställningar för att möta medarbetes krav på ökad flexibilitet.

Den andra kategorin anses ha svagare ställning på arbetsmarknaden. Den består av individer som egentligen föredrar tryggare anställningar men inte har möjlighet att få det. I de undersökningar som gjorts av professionella yrkesutövare inom kultursektorn tycks många av dessa tillhöra den senare kategorin. De efterfrågar större ekonomisk trygghet och möjlighet att långsiktigt planera sina liv.\*

### **Kompetenser som krävs för att blomstra i en gig-ekonomi**

Huruvida fragmentiseringen ökat inom kultursektorn under de senaste decennierna är svårt att med säkerhet säga. Förutsatt att inte betydligt mer offentliga medel skjuts in i kulturen kommer den gig-baserade strukturen som vi ser idag sannolikt att bestå inom kultursektorn.

Och det är en faktor som har stor betydelse för vilka kompetenser yrkesutövare inom

\* Se till exempel undersökningen *De kulturella och kreativa näringarna i Fyrbodalen. Resultatredovisning av undersökning som genomfördes i mars 2021* som genomförts av Rasmussen Analys på uppdrag av Fyrbodals kommunalförbund.



kulturen kommer att behöva.

Förmågan att marknadsföra sin verksamhet, att skapa samarbeten, konsten att leda sig själv, förmågan att förtydliga sitt värdeskapande och använda sig av nya affärsmodeller – alla dessa har delvis drivits fram av arbetsmarknadens fragmentisering och de finns beskrivna senare i rapporten. ●

### **Vilka är gig-arbetare?**

Arbetsförmedlingen beskriver utvecklingen i termer av att andelen ”atypiska sysselsättningar” ökar. Med atypiska menar de visstidsanställda, personer som driver eget företag, arbetar svart eller som arbetar för flera arbetsgivare, till den sista gruppen hör även bemanningsanställda och egenanställda. Andelen anställda inom bemanningsbranschen har ökat sedan millennieskiftet från 40 000 i Sverige till över 100 000 år 2019.<sup>20)</sup>



---

# 14 FRAMTIDS- KOMPETENSER FÖR PROFESSIONELLA INOM KULTUREN





## 14 framtidskompetenser för professionella inom kulturen

1. Förmågan att kontinuerligt lära om och lära nytt
2. Förmågan att skapa samarbeten
3. Kompetensen att använda nya affärsmodeller
4. Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter
5. Konsten att samarbeta med artificiell intelligens
6. Konsten att ha krypto-koll
7. Kompetens inom upphovsrätt i en digital era
8. Förmågan att nyttja digitala kanaler på en global marknad
9. Självledarskap för ett hållbart arbetsliv
10. Förmågan att upprätthålla balans i livet
11. Förmågan att djupjobba
12. Konsten att förtydliga sitt värdeskapande
13. Omvärldsanalysen som motor
14. Kompetens inom cirkulär ekonomi och social hållbarhet



# 1 Förmågan att kontinuerligt lära om och lära nytt

Är du tillräckligt kompetent för ditt jobb? Det skulle kunna argumenteras att frågan har förlorat sin relevans. En mer relevant fråga vore kanske: *Har du en dokumenterad förmåga att ständigt lära nytt?* Förmågan att ständigt lära om och lära nytt är förmodligen den viktigaste av alla framtidskompetenser som listas i denna rapport, därför börjar vi med den. Varför är den här kompetensen så avgörande? Anledningarna är flera. Låt oss börja med digitaliseringen i arbetslivet och automationen av arbetsysslor. När en arbetsgivare tidigare upptäckte ett nytt kompetensbehov i sin organisation var det vanligt att rekrytera en ny person som besatt den aktuella kompetensen. Idag blir ett sådant förhållningssätt inte hållbart. Den tekniska och digitala utvecklingen går så fort att det skulle bli alldeles för dyrt att ständigt rekrytera nya personer som har de rätta kompetenserna. I stället behöver arbetsgivare se till att befintliga medarbetare ständigt uppdaterar sina kunskaper. För individer är det smart att investera tid i sitt lärande. Enligt World Economic Forum och rapporten *The Future of Jobs Report* är det troligt att fler jobb skapas än försvinner till följd av automatisering och robotisering. Det betyder att de med uppdaterade kompetenser kommer att ha stora möjligheter att välja mellan jobberbjudanden i framtiden<sup>21</sup>.

En annan anledning till att kompetensen att ägna sig åt kontinuerligt lärande är så avgörande är kunskapens korta livslängd. Enligt

experter har halveringstiden för kunskap förkortats avsevärt och ligger idag på cirka fem år. Det betyder att det vi lär oss idag är värt 50 procent om fem år (21). Enligt World Economic Forum krävs 25 dagar av kompetensutveckling om året bara för att hänga med i utvecklingen. Men 40 procent av alla medarbetare i Europa kompetensutvecklar sig inte alls. Dessutom uppstår idag något som forskare beskriver som en "lärandeparadox": ju mer vi lär oss, desto mer behöver vi lära oss. Det är ett resultat av att innovationstakten blir högre i takt med att människor lär sig nya saker och därmed också bidrar med nya idéer. Ju snabbare innovationen sker, desto mer behöver vi lära oss för att hänga med i utvecklingen<sup>22</sup>.

Inom de kulturella och kreativa sektorerna

vittnar de allra flesta yrkesutövare om att de kontinuerligt lär sig nya saker bara genom att arbeta. Det ser vi inte minst i de undersökningar som riktat sig direkt mot yrkesutövare inom musiken, scenkonsten och andra branscher inom de kulturella och kreativa näringarna. Man lär sig av att kasta sig in i nya projekt, av att samarbeta med kollegor, av att gå på gång utmana sig och upptäcka nya aspekter av sitt yrkesutövande. Men för att verkligen förbereda sig på framtidens arbetsliv är det proaktiva lärandet lika avgörande som det vardagliga. Att ställa sig följande fråga kan förändra karriärbanan drastiskt: Vad i min omvärld behöver jag lära mig mer om för att vara relevant för min publik, mina kunder eller potentiella arbetsgivare om fem eller tio år?



## 2 Förmågan att skapa samarbeten

Som en följd av att arbetsmarknaden blir alltmer tankeintensiv, kreativ, globaliserad och digitaliserad ökar även komplexiteten i arbetslivet. Fler och mer komplexa krav att förhålla sig till i projekt, internationella regelverk att känna till, nya villkor för att kunna få offentlig finansiering och ibland även större målgrupper att anpassa tjänster och produkter till. Enligt de experter vi har intervjuat visar sig den ökade komplexiteten inom i stort sett alla branscher.

En konsekvens av utvecklingen är att man som professionell yrkesutövare behöver inse att man inte kan klara allt själv. Som en av våra intervjupersoner säger: *”One single person cannot gain enough knowledge, even in a whole life time, to be able to address some of the problems that are out there”* (Doktor inom design) En nyckelkompetens på framtidens arbetsmarknad är förmågan att bygga relationer och skapa produktiva samarbeten.

Ett konkret problemområde som kommer att kräva större mått av samarbete för att vi ska lyckas är omställningen till en cirkulär ekonomi. För att få till en cirkulär ekonomi behöver vi föra över grundläggande kunskap mellan branscher och aktörer, vi behöver se digitala lösningar som spänner över flera områden och hitta vägar att samarbeta för att förlänga livslängder för material och produkter.

### Hinder på vägen

För att fler ska ha möjlighet att samarbeta mer i arbetslivet finns det några utmaningar som

vi behöver ta oss an. En sådan utmaning är att bryta det starka fokus på enskilda framgångsrika individer som präglat samhället i allmänhet, men kanske kultursektorn i synnerhet. Låt oss se på design-sektorn som exempel:

” *We have always tended to focus on the individual, especially within design. The mantra has been: ‘I want to be a successful designer’ and the focus has been on single individuals’ successful projects. To be honest, this is bullshit. It does not look like that in the real world. We always have to collaborate with other people in order to succeed.*”

*Doktor inom design*

En annan utmaning som vi står inför är att skapa bättre förutsättningar för gränsöverskridande samarbeten och idéutbyten. Rent konkret kan det handla om gemensamma utrymmen där aktörer från olika kreativa branscher kan samlas, bedriva sina verksamheter, nätverka och i förlängningen även innovera tillsammans. Ola Bergström föreslår i sin rapport *Vägar till hållbar tillväxt* att det skapas en sammanhållen innovationsmiljö för upplevelser, en utvecklingsplattform som gör det möjligt för människor att överbrygga gränser mellan sektorerna. Även gemensam forskning som trotsar de akademiska stuprören och bedrivs i samverkan mellan flera aktörer samt kompetensutveckling genom samverkan mellan näringsliv och utbildningsinstitutioner är förslag som förs fram<sup>23)</sup>.

### Samarbete som öppnar dörrar

Konstnärskollektivet Not Quite är ett exempel på en framgångsrik samarbetsform inom kulturen som öppnat upp många nya dörrar för enskilda yrkesutövare. Not Quite är en ekonomisk förening som sedan 2002 samlar ungefär 60 kreatörer och egenföretagare på ett gammalt pappersbruk i Dalsland. Tack vare att kreatörerna organiserar sig i ett slags kollektiv blir det också möjligt att inkludera stödfunktioner och göra gemensam sak av att anställa kompetenser som de inte själva besitter, till exempel marknadsföringsexperter och personer som hjälper till med ekonomi och juridik.





### 3 Kompetensen att använda nya affärsmodeller

”Man ska inte utgå från att de affärsmodeller och den logik som funnits inom ett visst område i decennier med nödvändighet kommer att vara kvar. Inom den konstnärliga domänen finns många som alltid är villiga att experimentera. Det är ett mindset som jag tror alltid har funnits, sen klarar inte alla av det men det är ju en annan fråga.”

Forskare och expert på digitaliseringen av samhället

Vad, om något, oroar du dig för när du tänker på din egen professionella framtid? Frågan ställdes till yrkesutövare inom de kulturella och kreativa näringarna och på första plats i listan över orosmolnen hamnade ”att inte kunna försörja mig” tillsammans med ”att bli sjuk/få skador”. I resultaten utkristalliserades stora skillnader mellan egenföretagare/frilansare och anställda. Frilansarna kände betydligt större oro för framtida försörjningsmöjligheter medan de anställda mer oroades sig över att inte kunna få balans mellan arbete och fritid<sup>24</sup>.

För många som är verksamma inom kulturen är just den här kompetensen – att förstå och förmå att nyttja nya affärsmodeller – kanske den allra viktigaste för den egna verksamhetens överlevnad. På det här området behövs mer forskning och innovation. Det blev särskilt tydligt under pandemin då en stor del av kulturell verksamhet flyttades till digitala rum och tillgängliggjordes för fler. Men hur skulle lönsamheten säkras? I Kulturdepartementets

SOU *Från kris till kraft – Återstart för kulturen* konstateras att det idag krävs satsningar på utveckling av nya affärsmodeller där konstnärer som bidrar med innehåll på den digitala marknaden också får betalt för det<sup>25</sup>.

Nya innovativa idéer och affärsmodeller dyker upp hela tiden och varje ny innovation på området inspirerar till fler. Ett exempel är appen Tangy Market som beskrivs som en global marknad för musikinvesteringar där en datadriven värderingsmodell förutser ett musikverks framtida värde i form av royaltybetalningar. Vem som helst kan investera i ett musikverk, bara genom att ladda ned en app. När royaltyn sedan genereras får investerarna betalt. Andra exempel är de kreatörer som finansierat sitt skapande med hjälp av crowdfunding-sajter, prenumerations- eller donationstjänster och dylikt. Detta är ett fenomen som kan liknas vid den gamla tidens mecenater, fast nu i aggregerad form och med tusentals bidragsgivare istället för en enskild. Det är en finansieringslösning som kan passa enskilda kreatörer, och självklart ingen lösning för kulturen som helhet, men ändå viktig att känna till.

#### Att bredda sin kompetensbas

En vanlig strategi för att finansiera sin verksamhet inom kulturellt skapande är att bredda sin kompetensbas. Resultaten från den undersökning som hänvisas till ovan visade att majoriteten av företagare inom kulturella och kreativa näringar har flera alternativa inkomstkällor i sina företag. Utöver försäljning av produkter, tjänster och processer (både fysiska

och digitala) svarar 80 procent av företagarna att de även har andra typer av intäkter i verksamheten. Vanligast är personliga medel/pengar, stipendier, bidrag, offentliga upphandlingar, utlåning/uthyrning och sponsring. Färre svarar anslag, stiftelser, medlemsavgifter, donationer eller licenser som alternativa inkomstkällor (24).

Enligt rapporten *European Skills Council for Employment and Training in the Audiovisual and Live Performance sectors* är trenden också tydlig internationellt: professionella yrkesutövare inom kulturen behöver skaffa sig allt bredare kompetensbas under loppet av sina karriärer – antingen inom deras ursprungliga sektor (artist och lärare, artist och författare, skådespelare och scentekniker) eller utanför kulturen i syfte att försäkra inkomst mellan olika projekt<sup>26</sup>. Att säkra sin försörjning genom att ha alternativa inkomstkällor och bredda sin kompetensbas kan bidra till att man höjer sin konstnärliga excellens, breddar sitt nätverk och får variation i sitt yrkesliv. Däremot kan vissa vittna om en splittring i arbetslivet som kan bli kostsam för kvaliteten eller produktiviteten i kärnsysslan.

#### En mångfald av affärsmodeller

För att ytterligare visa på djupet i det här kompetensområdet och den inspiration som kunskap om affärsmodeller kan generera vill vi lyfta upp en modell som presenteras i rapporten *Vägar till hållbar tillväxt – En förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige från 2021*. I rapporten guidar rapportförfattaren Ola Bergström läsaren bland en mångfald





av affärsmodeller som finns representerade inom upplevelseindustrin\* med intäktsflöden som kan vara antingen direkta (kunden betalar direkt till arrangören för en upplevelse) eller indirekta (kunden betalar t.ex. för produkter som säljs i samband med upplevelsen, eller intäkter från annonsörer eller offentligt stöd), tillfälliga eller kontinuerliga.

Exempel på affärsmodeller som ger direkta och tillfälliga intäktsflöden är deltagaravgifter och inträdesavgifter till ett evenemang eller ett museum. Affärsmodeller som ger direkta men mer kontinuerliga intäktsflöden är abonnemangslösningar eller olika typer av medlemskap där konsumenten betalar för att ta del av flera upplevelser. De affärsmodeller som istället ger *indirekta* och endast tillfälliga intäkter är sådana som förlitar sig på intäkter från försäljning av insatsvaror. Slutligen nämns annonsintäkter, sponsorer och offentligt stöd som exempel på affärsmodeller som ger indirekta men mer kontinuerliga intäktsflöden<sup>27)</sup>.

Exemplen pekar på den mångfald av möjligheter som finns när det gäller finansieringslösningar och affärsmodeller. Läger vi till möjligheter som digitaliseringen bidragit med kan vi konstatera att de alternativa vägarna till finansiering är många. Inte minst kommer de cirkulära affärsmodellerna att växa i betydelse – dessa finns att läsa mer om under kompetensområdet cirkulär ekonomi.

## 4 Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter

År 2020 genomförde Arbetsförmedlingen i samarbete med McKinsey Global Institute en stor kartläggning av kompetenser på den svenska arbetsmarknaden. I vilken utsträckning använder vi olika kompetenser på arbetsmarknaden idag och hur kommer det att förändras fram till år 2030? Framför allt undersöktes hur automatiseringen – det vill säga processer som avlastar manuellt arbete med hjälp av teknik – skulle komma att påverka framtidens kompetensbehov. Forskarna undersökte automationspotentialen av 2,000 olika arbetsuppgifter. I vissa fall kan delar av sysslor komma att ersättas av robotar eller annan smart teknik, i andra fall kan helt nya sysslor tillkomma som en följd av automatisering medan andra sysslor inte påverkas alls. Med denna utgångspunkt beräknades sedan vilka kompetenser som kommer att vara mer eller mindre efterfrågade på arbetsmarknaden år 2030. Kompetenserna delades in i fem kategorier: fysiska och manuella, enklare kognitiva, komplexare kognitiva, sociala och emotionella, samt tekniska.

Kartläggningen visar att vi idag använder fysiska och manuella kompetenser i högst utsträckning, sett till antalet timmar. Så kommer det även att vara år 2030 trots att denna kategori minskar mest under de kommande åren. Men det är behovet av tekniska kompe-



tenser som kommer att öka allra mest fram till år 2030. Framför allt handlar det om enklare, grundläggande tekniska kompetenser som beräknas växa men vi kommer även att se ett betydligt större behov av avancerade tekniska kompetenser i Sverige<sup>28)</sup>.

Prognosen pekar alltså på att det inte enbart är fler programmerare och AI-expertter som behövs. Även inom jobb som är allt annat än tekniska kommer vinsterna vara stora av att uppdatera sina tekniska och digitala färdigheter.

Inom kulturens värld är det ökande tekniska

\* I rapporten inbegrips följande områden i begreppet upplevelseindustri: arkitektur, dator- och tv-spel, design, film, foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, sport, fritid, massmedia, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring och upplevelsebaserat lärande.



kompetensbehoven mycket tydligt. Grundfunktioner som ljud, ljus och logistik inom scenkonsten och filmen kommer att behöva lära sig att arbeta i en digital miljö i allt högre utsträckning. Även traditionella fysiska hantverksjobb kommer att innebära högre grad av digital kompetens. Förmågan att integrera virtuell verklighet (VR) med konstupplevelser har vuxit i betydelse på kort tid. Särskilt tydligt blev detta under pandemin då många av världens stora teater- och operascener testade tekniken framgångsrikt.

Denna studie är bara en av många som levererar samma slutsats: tekniska och digitala färdigheter kommer att efterfrågas mer i alla delar av och på alla nivåer i arbetslivet. Det faktum att denna studie pekar på att det först och främst är de grundläggande digitala kunskaperna som beräknas växa är särskilt intressant. Det gör det tydligt att även korta och mer grundläggande utbildningar inom tekniska och digitala färdigheter kan stärka ens position på arbetsmarknaden avsevärt framöver.

” Ser man på framstående kulturskapare genom tiderna är det ofta de som varit orädda och utforskat nya möjligheter och tekniker som det gått bäst för.”

Forskare och expert på digitaliseringen av samhället

Resultaten pekar vidare på att kompetenser inom just teknik och digitalisering är lite speciella. Utvecklingen inom dessa områden går oerhört fort. Därför bör man inte se på lärande inom dessa områden som något som sker

under en begränsad period innan vi kliver in i arbetslivet. Lärandet måste idag pågå kontinuerligt för att kunskaperna ska vara tillämpbara i verkligheten. Genom att hålla sig ajour med utvecklingen i omvärlden blir det möjligt att identifiera behov som kanske ännu inte har hunnit bli uttalade kompetenskrav på arbetsmarknaden. På det sättet kan man se till att tidigt i utvecklingen ta del av utbildningar och kurser inom områden som kommer att vara avgörande inom ett par år. Det är en sådan inställning till lärande som kan avgöra om man får drömmuppgifterna eller inte.

## 5 **Konsten att samarbeta med artificiell intelligens**

En av de mest omtalade områdena just nu är artificiell intelligens och maskininlärning. Konsten att förstå grunderna i artificiell intelligens och på vilka sätt teknologierna kan tillämpas i vår vardag och i våra arbetssysslor kommer troligen inom några år vara en del av allmänbildningen.

År 2018 lanserade University of Helsinki den konstadsfria onlinekursen ”Elements of AI” med målet att göra artificiell intelligens begripligt för alla. Kursen finns numera även på svenska och över 750 000 personer har gått kursen världen över. Även andra aktörer erbjuder öppna kurser inom AI.

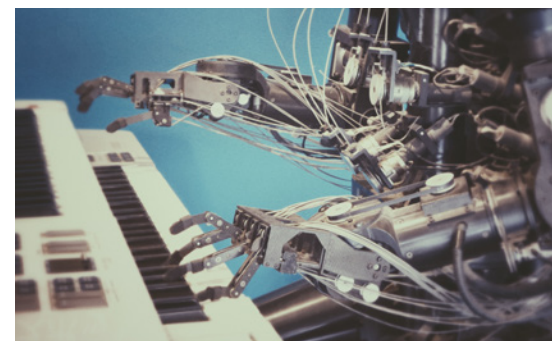
Särskilt relevant är detta för de kulturella och kreativa branscherna som alltid har haft en symbiotisk relation till teknikutvecklingen. Nya tekniska landvinningar har möjliggjort nya kreativa uttryck. Och många gånger har de kreativa uttrycken manat fram en våg av tek-

niska innovationer som sedan blivit tillgängliga för andra branscher.

### **AI som verktyg i skapandet**

Enligt rapporten *Artificial Intelligence in the Creative Industries: A Review* från 2021 behöver vi inte vara oroliga över att kulturskapare skulle ersättas av algoritmer utan istället kommer de kunna ha användning av tekniken tack vare algoritmer som automatiserar delar av arbetsprocesserna<sup>29</sup>). Yrkeskunnandet ersätts således inte utan kompletteras och yrkesutövaren får mer av en redaktionell roll, i vilken man ska värdera och väga olika alternativ i sitt skapande. Verktyg för bland annat musikproduktion och grafisk design innehåller idag redan många dolda inslag av AI och maskininlärning. Vi kan med stor sannolikhet förvänta oss liknande utveckling inom andra fält, till exempel inom design och kreativt skrivande. En av våra intervjupersoner säger:

” Det finns inte en chans i helvetet att författare blir ersatta av AI. Det som däremot är intressant är att en författare kan få



*ett stöd av AI som läser igenom texten och ger förslag på hur den kan ändras, lite som en redaktör. Man får en första screening av manuset med förslag på områden som ska redigeras.”*

Författare och kulturutövare

Många av våra intervjuade experter bekräftar den här bilden av utvecklingen. Den kreativa delen av tjänstesektorn står inför ett paradigmskifte där skapandeprocesser kombineras med AI-teknik och därmed möjliggör att skapandet blir tillgängligt för fler, att skapandeprocessen effektiviseras och att kreatörer har helt nya möjligheter att lära känna sina målgrupper. Att AI och maskininlärning däremot skulle ersätta själva kreatören är det inte många som tror på. Anantrasirichai & Bull, författare till rapporten om AI i den kreativa sektorn, uttrycker det på följande sätt:

**”** *We foresee that, in the near future, Machine Learning-based AI will be adopted widely as a tool or collaborative assistant for creativity. In contrast, we observe that the successes of ML in domains with fewer constraints, where AI is the ‘creator’, remain modest. The potential of AI (or its developers) to win awards for its original creations in competition with human creatives is also limited, based on contemporary technologies”*

Anantrasirichai & Bull, 2021

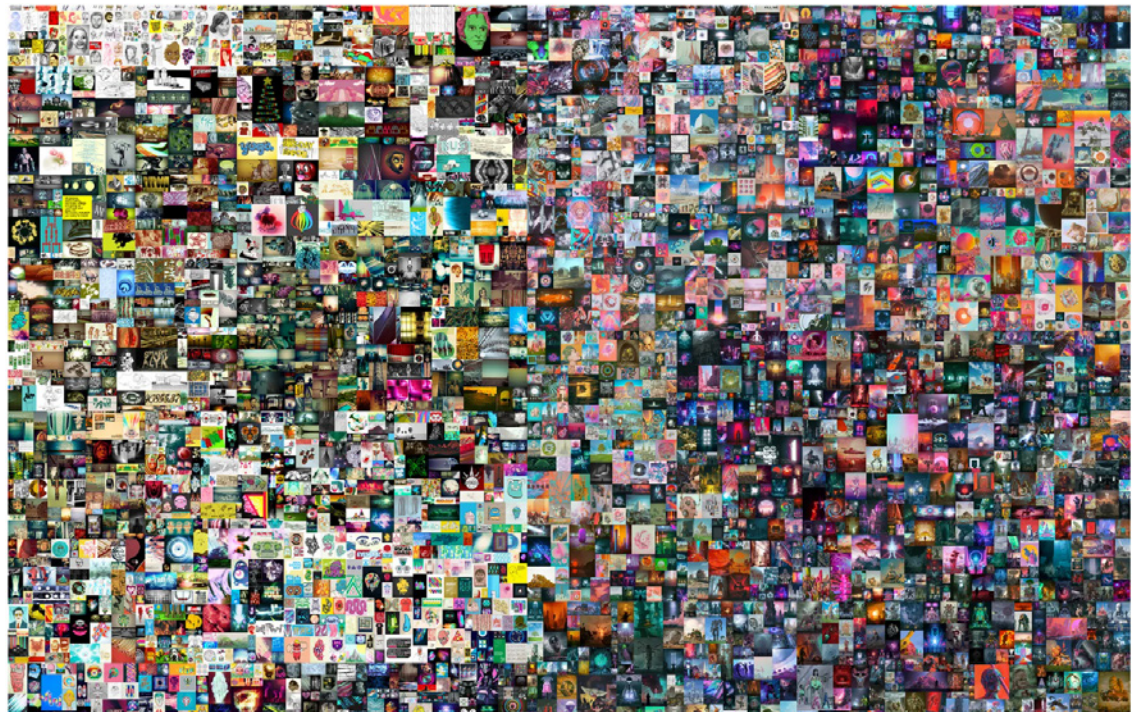
Framtidskompetensen vi skriver om här skulle kunna beskrivas som en nyfikenhet inför utvecklingen på det här området. Visst finns det kritik kring teknikutvecklingens inflytande över

kulturen. Inte sällan lyfts farhågor fram om hur AI kommer att begränsa kulturens uttryck. Många är oroliga att genomslaget av mjukvara som används i skapande kommer att bli så stort att det hotar mångfalden inom kulturen. Men faktum är att utvecklingen framåt aldrig kommer avgöras enbart av smarta maskiner. Utvecklingen bestäms av kreatörerna och konstnärerna själva och hur de väljer att använda sig av de smarta teknikerna. Det är genom att bli vän med, förstå grunderna i och lära sig att samarbeta med AI, som vi kan vara med och bestämma över hur den ska påverka kulturens uttryck i framtiden.

## 6 **Konsten att ha krypto-koll**

När de större auktionshusen började sälja videokonst var det många som reagerade med skepsis. Idag är det ingen som höjer på ögonbrynen åt den konstformen. Vi är säkert flera som kan minnas förvåningen den första gången ett barn frågade om pengar för att få köpa en ”sak” i ett digitalt spel – till exempel ett verktyg eller ett plagg som de enbart kunde använda i spelet. Idag är det lika naturligt att äga något som enbart finns i den digitala världen som det är med videokonst.

När konstnären Mike Winkelmann i mars





2021 sålde sitt digitala konstverk *Everydays: the First 5000 Days* för den hisnande summan 69 miljoner dollar var det den första NFT:n som någonsin sålts av den brittiska auktionsbyråen Christie's. Summan kan framstå som obegriplig, särskilt med tanke på att en majoritet av befolkningen fortfarande inte känner till vad begreppet NFT egentligen betyder. Förkortningen står för Non-Fungible\* Tokens och är en form av kryptokonst. När ordet kryptokonst introducerades på Nyordslistan 2021 förklarades begreppet på följande sätt: ”digital konst där äktheten är dokumenterad genom en unik kod”.

Vad är då grejen med kryptokonst och NFT:er? Det som alltid varit praktiskt med datorer och internet är möjligheten att med mycket enkla medel göra perfekta kopior av en rapport, en bild eller ett konstverk och att gratis dela dessa hur många gånger man vill. För personer som då vill investera i konst som är digital, och med säkerhet veta att de är unik ägare av detta konstverk krävs något som garanterar ägandeskapet samt en teknik som garanterar att konstnären inte säljer det igen till någon annan.

NFT:er löser problemet med hjälp av blockkedjeteknik. När en kreatör eller konstnär flyttar ett digitalt konstverk från konstnären till köparen finns här ett krypteringssystem som garanterar att konstnären inte behåller originalet och säljer det till någon mer. Även om själva konstverket fortfarande är tillgängligt för alla att beskåda på olika forum så

möjliggör blockkedjetekniken att det enbart finns en officiell innehavare av ägandecertifikatet. Proveniensen är tydlig, tack vare att NFT:er ligger på blockkedjan är uppgifterna om verkets ursprung samt dess ägarhistorik alltid tillgänglig och går inte att fabricera<sup>30)</sup>.

Många av de NFT:er som dyker upp när man söker på begreppet i en sökmotor använder sig av ett estetiskt språk som kan uppfattas sakna både finesse och konstnärlig höjd, men har trots det sålts till hisnande summor. Många frågar sig kanske hur dessa så kallade konstverk kan ha något värde över huvudtaget. Men logiken för värdering av kryptokonst är annorlunda jämfört med traditionell konst. Det är ett helt nytt ramverk som konstverken värderas inom och det är blockkedjan och den digitala verkligheten som dikterar vilka värdekriterier verken förhåller sig till. Det visuella innehållet i NFT:er förändras självklart kontinuerligt och vi har ingen aning idag om hur den här marknaden ser ut om fem år.

Precis som med exemplet ovan med barnet som vill köpa en digital pryl till sitt spel för dina ”riktiga” pengar så kommer kanske även acceptansen av och förståelsen för kryptokonstvärlden att öka mycket fort. Kanske är detta fenomen helt normaliserat om fem år eller så har det blivit tvärtom. Som utvecklingen ser ut idag är framtiden för kryptoteknik osäker - återkommande problem med bedrägerier, spekulation och stölder som ett resultat av bristen på reglering gör att kryptotekniken har en ovisst framtid<sup>31)</sup>.

Alla behöver inte ge sig in i kryptokonstvärlden. Men det kan vara värt att reflektera över varför man *inte* skulle vilja vara nyfiken på utvecklingen och hur det eventuellt skulle kunna sprida sig till andra konstformer.

## 7 Kompetens inom upphovsrätt i en digital era

Komplexiteten kring upphovsrätt har ökat dramatiskt i takt med att den tekniska utvecklingen gjort det möjligt att dela information på helt nya sätt. Globaliseringen har dessutom öppnat dörrarna för nya marknader och därmed även för nya regler och affärskulturer, vilket ytterligare komplicerat situationen för alla som vill ha kontroll över det de skapar. Området är föremål för ofta intensiva debatter där vissa menar att en stor förändring är ofrånkomlig inom en snar framtid i och med internets gränslösa natur.

Många är de professionella yrkesutövare inom konst, grafisk design, fotografi och musik som upplever en stor kompetensbrist inom just upphovsrätt och juridik. Hur skriver man korrekta avtal och kontrakt och vad gör man om en uppdragsgivare använder ens verk i strid med vad som kommits överens om?

### Törst efter mer kunskap

Resultaten i Kulturakademiens undersökning från 2019 visade hur stort behovet av kunskaper inom upphovsrätt och juridik faktiskt är inom kulturen. Upphovsrätt och juridik hamnar på första plats i arbetsgivarnas rangordning över områden där man upplever störst behov av kompetensutveckling. Bland yrkesutövarna >>

\* Icke-fungibel – inte utbytbar mot något annat av samma slag



hamnade upphovsrätt och juridik på sjätte plats av 26 olika kompetensområden.

Även i Musikalliansens undersökning från 2021 ser vi att upphovsrätt är ett prioriterat och efterfrågat kompetensområde. Av 21 olika kompetensområden är upphovsrätt och juridik det näst mest prioriterade bland musiker och arrangörer.

### Fråga som riktats till personer med arbetsgivar-/personalansvar:

”Inom vilka av följande kompetensområden finns det, enligt dig, störst behov av kompetensutveckling för medarbetare på din arbetsplats/de som du anlitar?” Topp 3-lista:

1. Upphovsrätt/juridik
2. Marknadsföring
3. Stresshantering/ Hållbart arbetsliv

Källa: Kulturakademiens undersökning:

”Kompetensutvecklingsbehoven inom scenkonst, musik och audiovisuell media” 2019.

”Utöver utbildning inom konstnärliga uttryck och verktyg - vilka av följande områden för kompetensutveckling skulle du helst vilja att Musikalliansen erbjöd professionella musiker/sångare?” Topp 3-lista:

1. Entreprenörskap
2. Upphovsrätt och juridik
3. Stresshantering och hållbart arbetsliv

Källa: Musikalliansen, 2021, 390 svarande, varav 68% musiker. Övriga är arrangörer, tjänstepersoner på kulturmyndighet samt övriga yrkesprofessionella inom musik.



### Styrkan i ett nätverk

I en värld där det har blivit så komplicerat för små aktörer att ha kontroll över sina verk blir det allt viktigare att förlita sig på andra. En av våra intervjuade experter, forskare och lärare inom konst, menar att kraven på många konstnärer, när det gäller nivån av kunskaper som krävs inom bland annat upphovsrätt, börjar närma sig en ohållbar nivå. Att gå samman i större konstellationer av konstnärer skulle möjliggöra att externa resurser inom administrativa och juridiska kompetenser kan anlitas och delas gemensamt.

### 8 Förmågan att nyttja digitala kanaler på en global marknad

”Att yrkesutövare idag utsätts för global, ofta billigare, konkurrens är en realitet man måste förhålla sig till. Vi lever i en global värld och informationsflödet är enormt i det som kan beskrivas som en 'attention economy'. Det är extremt mycket som 'pokar' på din uppmärksamhet. Det är en annan sorts skillset än det rent hantverksmässiga som behövs för att nå fram på en global marknad.”

Forskare och expert på digitaliseringen av samhället >>

Inom vilket område har du störst behov av fortbildning? När man i undersökningar, direkt riktade mot professionella yrkesutövare inom kulturen, ställer den frågan är det vanligaste svaret *förmågan att marknadsföra min verksamhet och mig själv*.<sup>\*</sup> Även konsten att bygga mitt eget varumärke och sociala medier hamnar på topp fem-listan.

Förmågan att marknadsföra sig är idag en överlevnadsfaktor, utan den blir det svårt att kunna utöva sin konstform. Generellt ser vi i studier att störst behov av lärande finns inom de områden som krävs för att överleva på en gig-marknad: du måste kunna marknadsföra och bygga ditt eget varumärke, förstå grunderna i entreprenörskapet, använda dig av sociala medier och hantera konsten att söka finansiering. Marknadsföring är ett brett begrepp som inbegriper alla de aktiviteter som utförs för att fånga kunders och potentiella kunders intresse och som bygger relationer med publik och kunder.

### Konsten att synas digitalt

Digitaliseringen och globaliseringen har bidragit till att möjligheterna att nå ut mångfaldigats. Dels beror det på att vi lättare kan förstå och lära känna vår målgrupp tack vare digitala hjälpmedel, dels beror det stora på antalet kanaler att marknadsföra sig inom.

I princip alla företag ökar sin digitala närvaro. Av den totala summan som företag lägger på marknadsföring totalt under år 2022 uppskattas hela 60 procent läggas på annonsering via

digitala kanaler<sup>32)</sup>. Som professionell yrkesutövare inom kulturen är man långt ifrån ensam om att vilja synas på internet. I en undersökning som riktades till yrkesverksamma inom de kulturella och kreativa näringarna i Fyrbodalsvarade hela 24 procent att de inte marknadsför sin verksamhet alls och drygt hälften svarade att de sköter marknadsföringen av sitt företag helt själva. I svaren på frågan om vad som skulle underlätta för företagarna att nå ut till en större kundgrupp jämfört med idag efterfrågades främst en sak: bättre marknadsföring och tillgång till digitala marknadsföringsplattformar<sup>33)</sup>. Det är intressant att det efterfrågas tillgång till digitala marknadsföringsplattformar med tanke på att digitaliseringen har öppnat upp en stor mängd lättillgängliga och ofta billiga marknadsföringsmöjligheter.

Listan på digitala möjligheter kan göras lång: starta en podcast eller en youtubekanal, engagera målgruppen via sociala mediekanaler eller betala för annonsering på sociala medier, använda sig av automatiserad e-postmarknadsföring (marketing automation), sökmotoroptimering (SEO), influencer marketing och mycket mer.

Med ett så brett utbud behövs självklart kunskap om de olika kanalerna för att kunna navigera och välja de kanaler som passar just det egna varumärket, den egna verksamheten och målgruppen rätt. Utöver kunskap krävs också experimentlusta. En öppenhet för att testa sig fram och experimentera för att finna det som fungerar och ger resultat.

**”Inom vilka av följande kompetensområden kommer du personligen ha störst behov av kompetensutveckling, under de kommande fem åren? Markera max fem områden.”**  
Baseras på svaren från professionella yrkesutövare som inte har arbetsgivar-/personalansvar.

1. Marknadsföring (23%)
2. Finansiering, t.ex. bidragsansökningar och crowdfunding (21%)
3. Stresshantering/hållbart arbetsliv (21%)
4. Bygga sitt personliga varumärke (21%)
5. Sociala medier (19%)

Källa: Kulturakademins undersökning: ”Kompetensutvecklingsbehoven inom scenkonst, musik och audiovisuell media” 2019.

## 9 Självledarskap för ett hållbart arbetsliv

Samtidigt som utvecklingen på arbetsmarknaden går mot ökad fragmentisering och kortsiktighet, kräver våra alltmer tankeintensiva och kreativa roller en förmåga att tänka långa tankar, att stänga av bruset och fokusera på kognitivt utmanande uppgifter. Dessutom krävs, som vi redan har konstaterat, en mer långsiktig inställning till lärande. Det är bland annat mot den här bakgrunden vi kan förstå varför behovet av självledarskap ökar.

Idén om att det krävdes mer autonomi i arbetslivet och en större frihet att själv styra

<sup>\*</sup>Se till exempel undersökningarna: Kulturakademien 2019, Fyrbodals 2021, Musikalliansen 2021



över sin tid och sina arbetsysslor föddes redan på 1960-talet när forskaren Peter Drucker myntade termen kunskapsarbetare. Till skillnad från industriarbetaren krävde kunskapsarbetaren mer autonomi då arbetet är mer inåtblickande, mer kreativt och kräver specifika kognitiva förmågor<sup>34</sup>). Begreppet självledarskap lanserades på 1980-talet som ett komplement till det traditionella ledarskapet. Tanken var bland annat att motivationen höjs när arbetet är mer självständigt.

Inom kulturens värld är det både de starka inslagen av kreativitet, kognitivt utmanande uppgifter och den starka prägeln av uppdragsbaserat arbetsliv med korta anställningar och stort mått av osäkerhet som gör att självledarskapet är en av de viktigaste framtidskompetenserna för professionella yrkesutövare och ledare.

Självledarskap krävs när du i din karriär både ska planera din egen tid, sätta dina gränser för balans i livet, avgöra vem du väljer att samarbeta med, sköta din egen marknadsföring och upprätthålla excellens i ditt yrke. Lägg därtill till kraven på ständigt uppdaterade kunskaper som en följd av digitaliseringen, hybridarbetslivet och framväxten av en global marknad.

För den som opererar på en frilansmarknad kan det vara lätt att fastna i ett läge där man ständigt hakar på de tillfällena och förfrågningar som råkar dyka upp. Fullt fokus finns alltid på nästa uppgift. En del av självledarskapet handlar om att identifiera vad man vill uppnå på lång sikt och agera strategiskt för att varje dag ta steg i riktning mot målen. Det är inte lätt att vara en långsiktig tänkare i en kortsiktig värld och flexibilitet kan vara en

mycket viktig inställning om man vill överleva i sin bransch. Men den som aldrig avsätter tid för att tänka strategiskt kring långsiktiga mål, kommer inte heller att komma i närheten av dem. Självledarskap handlar därför lika mycket om strategiskt beslutsfattande och tidsplanering som det handlar om värderingar och självkännedom<sup>35</sup>).

I den tillvaro som många utövare inom kulturen befinner sig i är det också helt upp till individen själv att ansvara för att identifiera och upprätthålla gränser för hållbarhet och balans i livet. I dagens digitaliserade och gränslösa arbetsliv är även denna aspekt en viktig del av ett framgångsrikt självledarskap. Det här utvecklar vi i nästa framtidskompetens.

### **Självledarskap kan definieras på många sätt. Men ofta ingår följande aspekter i definitionen. Förmågan att:**

- 1. Självständigt fatta beslut om arbetets utformning och utförande**
- 2. Få fatt på den egna viljan och identifiera långsiktiga mål**
- 3. Fördjupa sin självkännedom (hur jobbar jag bäst, vad ger mig energi, hur påverkas jag professionellt av olika känslor)**
- 4. Identifiera och upprätthålla sina gränser för balans i livet och ett hållbart arbetsliv**
- 5. Identifiera sina värderingar (de som stöttar oss i riktning mot målen, underlättar för oss att nå dem)**



## **10 Förmågan att upprätthålla balans i livet**

Det många finner positivt med frilanslivet – friheten och självbestämmandet – kan ha en baksida. Att ha möjlighet att arbeta när man vill och var man vill översätts lätt till att jobba hela tiden och överallt. Att vara en professionell musiker, författare, dansare eller skådespelare kräver ofta att man även är en kompetent företagare. Många är verksamma på en högst fragmentiserad och osäker arbetsmarknad där långsiktig ekonomisk trygghet är svår att nå. I en sådan verklighet behövs kompetensen att designa det egna arbetslivet så det blir hållbart >>

på lång sikt. Det är idag upp till individen själv att identifiera sina gränser för balans, och att upprätthålla dem.

” *Inom musik och dans är det kämpigt med korta kontrakt och ekonomisk osäkerhet. Det är extremt mycket stress över bidrag och stipendier. Har man familj är det fruktansvärt att få ett nej i början av året och att inte veta vad man ska göra resten av året. Man är också stressad över om kroppen ska hålla.*”

*Ledare inom scenkonst och musik*

” *Man är aldrig bättre än sitt senaste projekt så det gäller att ständigt ligga på topp och det är mycket svårt att säga nej till projekt. Man måste ha väldigt mycket i i magen för att jobba med det här*”

*Bild- och formkonstnär*

Efterfrågan på fortbildning inom stress och hållbart arbetsliv är stor bland yrkesutövare inom kulturella och kreativa yrken. Vi ser det exempelvis i Kulturakademiens undersökning från 2019 där 440 professionella yrkesutövare inom teater, film, musik, TV, dans, performance, radio, cirkus, VR, AR och dataspel deltog. Kompetensutveckling inom stresshantering och hållbart arbetsliv hamnar på tredje plats i rangordningen över mest efterfrågade kompetensområden. Musikalliansens undersökning bland professionella musiker från 2021 visar liknande resultat. Att identifiera sina gränser för balans – och att därefter upprätthålla dem – är ingen lätt sak, det är ett kompetensområde som vi förväntas ha utan att få särskilt

stora möjligheter att förkovra oss inom det.

Det är inte enbart individens ansvar att upprätthålla balans i arbetslivet. Arbetsgivare har också ett ansvar och bör inte låta för höga krav på lönsamhet eller effektivitet gå ut över medarbetares och uppdragstagares hälsa.

### Vanligt med psykisk ohälsa hos kulturutövare

Många studier visar att de som arbetar inom kreativa yrken ofta mår sämre än befolkningen i stort. En undersökning med över 5 000 personer som arbetar inom film och TV i Storbritannien visade bland annat att förekomsten av psykisk ohälsa är betydligt högre bland scenkonstnärer än i befolkningen i allmänhet, och självmordstalen ligger långt över riksgenomsnittet. Respondenterna menade själva att deras psykiska ohälsa främst berodde på ekonomiska problem (56%), bristande arbete inom scenkonsten (52 %) och osäkerhet/brist på kontroll över karriären (52 %) <sup>36)</sup>

## 11 Förmågan att djupjobba

I en snabbt föränderlig värld är förmågan att ständigt lära nytt och skapa nytt helt avgörande kompetenser. Men både att lära nytt och att skapa nytt kräver utrymme att kunna sjunka ned i tankeverksamhet, stänga av yttre brus och behålla skärpan. Kreativt skapande arbete kräver tid. För att komma igång kan det först krävas en startsträcka av varierande längd och därefter långa sjok av obruten tid för att tränga in i uppgiften på djupet. Det som

saknas för de flesta kreativa professionella yrkesutövare är inte passion, inre drivkraft eller engagemang i uppgiften. Men möjligheten till långa perioder av ostört fokus kan i dagens värld vara en bristvara. Särskilt för dem som befinner sig på en uppdragsbaserad arbetsmarknad. Inte desto mindre viktigt blir det då att öva upp kompetensen att snabbt dyka in i fokus och skapa förutsättningar för djuparbete när tillfälle och möjlighet uppstår.

### Digitala distractioner

I sin bok *Deep Work – hur du finner fokus och djupjobbar i en distraherande värld* skriver Cal Newport att orsaken till att kunskapsarbete berövas möjligheter till djuparbete är väl kända: det kan framför allt skyllas på digitala kommunikationsverktyg såsom e-post, sms och sociala nätverk samt infotainmentsajter. Den ständiga tillgången till våra smarta telefoner gör det allt för lätt att distrahera sig så fort behovet finns där. Enligt en McKinseystudie från 2012 ägnar den genomsnittliga kunskapsarbeten mer än 60 procent av arbetsveckan åt aktiviteter som splittrar ens uppmärksamhet, till exempel sökning på internet eller läsande av e-post som plingar till i inkorgen. Istället för att medvetet styra hur vi använder vår tid under en arbetsdag, för att vi ska nå det mål vi själva har formulerat, reagerar vi istället på yttre stimuli, inkommande kommunikationsförsök och det som råkar dyka upp i vårt flöde på sociala medier.

Samtliga av de kompetensområden vi hittills nämnt i rapporten kräver att vi ska kunna sätta oss in i komplicerade och komplexa





sammanhang. Och då har vi inte ens berört konstnärliga kompetenser som är specifika för olika konstformer. Att begripa komplexa sammanhang kräver förmåga att tränga in på djupet i olika frågor. Cal Newport beskriver i ovan nämnda bok det han kallar för ”djup-jobshypotesen”: Förmågan att gå på djupet blir alltmer ovanlig samtidigt som den blir alltmer värdefull i vår ekonomi<sup>37)</sup>.

### Designa miljön för djuparbete

Så hur gör man då för att öva upp kompetensen? Forskaren Gisela Bäcklander ger en ledtråd i sin bok *Ostörd: principer för en skärpt arbetsdag*. Hon konstaterar att personer med kreativa jobb sällan saknar inre motivation eller disciplin. Istället råder det mer brist på det som många beskriver som ”tid”. Därför förespråkar författaren följande tillvägagångssätt: istället för att försöka reglera sin inre viljestyrka och disciplin genom att till exempel tänka att man behöver ”skärpa sig” så behöver vi skapa bättre yttre förutsättningar som gör det lätt att ägna sig åt det ostörda, djupa arbetet. Det handlar alltså om att arrangera sin miljö – eller ”designa sitt habitat” som författaren uttrycker det – på ett sätt som skapar de bästa tänkbara möjligheterna för svårt och djuplodande arbete<sup>38)</sup>.

**12** **Konsten att förtydliga sitt värdeskapande**  
I flera av de studier som riktats mot kulturskapare själva uttrycks en frustration över hur komplext det kan vara att formulera värdet och ”nyttan” av

konst i termer som förstås av de som har kontroll över pengar och finansiering. Vad är värdet av något som inte kan mätas i storlek på ekonomisk omsättning eller vinst, sålda biljetter eller antal kunder och besökare? Kreatörer och konstnärer själva kan tycka att värdet av det de skapar är en självklarhet men trots det ha svårt att formulera det i termer som slår lika högt som ekonomiska värden. Den här kompetensen att formulera och förtydliga sitt värdeskapande är redan idag avgörande för mångas möjligheter att utöva sitt yrke och det är en kompetens som inte kommer att minska i betydelse framöver.

Konstnärlig frihet och individers möjlighet att ta del av konst är en mänsklig rättighet och behöver egentligen inte generera några andra värden för att legitimeras<sup>39)</sup>.

Men forskning visar att konsten trots det genererar stora värden både för utvecklingen av individer, näringsliv och samhälle. Kulturens betydelse för demokratiutveckling, för människors hälsa och för platser attraktivitet är väl dokumenterade. Till exempel visar forskning på tydliga samband mellan konst och ökad känsla av gemenskap mellan människor, liksom arbetsgivares förmåga att attrahera de bästa medarbetarna i näringslivet<sup>40)</sup>.

Att på ett effektivt sätt kunna formulera sig kring värdet av konst och beskriva nyttan av kultur är en kompetens som kan ge stora fördelar för individuella yrkesutövare, särskilt när man söker ekonomiskt stöd för sin verksamhet. Lyckas vi kommunicera nyttan kan vi dessutom hitta nya vägar till att locka finansiering till verksamheter. På det sättet kan denna

kompetens öppna upp för helt nya affärsmodeller. Men det gäller att vi börjar se på själva kommunikationen av värdeskapandet som ett eget kompetensområde och att kulturskapare och institutioner i högre utsträckning samtalar med varandra över genregränser och delar med sig av erfarenheter.

## 13 **Omvärldsanalysen som motor**

Omvärldsanalys är ett arbete som går ut på att tolka händelser som sker i omvärlden och förstå vilken betydelse de kommer att ha för den egna verksamheten eller organisationen. Genom att utifrån en frågeställning samla relevant information om omvärldsförändringar och olika trenders riktningar kan vi upptäcka mönster som säger något om vart världen är på väg. Lyckas man med det ligger man ofta steget före många andra i sin bransch – man får ett försprång som kan omvandlas till en konkurrensfördel.

Det gäller att blicka längre ut än vi är vana vid. I kulturens värld finns en tendens att betrakta sin bransch som mycket speciell och helt väsensskild arbetslivet i stort. Oavsett om det är sant eller ej så påverkas även kultursektorn av händelseutvecklingar som sker inom helt andra områden, som politik, ekonomi, teknologi, värderingar och livsstilar, sociala medier och näringslivets utveckling. Genom att systematiskt bevaka omvärldsutvecklingen reducerar man risken att övertolka det som sker just nu och istället möjliggör man ett bredare perspektiv och en längre tidshorisont.

Allt kan förändras. Det gäller att behålla ett öppet sinne och att förbereda sig för olika tänkbara scenarier.

### Att bygga framtidsberedskap

Utan omvärldsanalys kan det kännas som att man gång på gång drabbas av plötsliga förändringar i omvärlden. Men när man kontinuerligt och systematiskt bevakar förändringar i omvärlden blir det möjligt att sakligt värdera förändringarna under en längre tidsperiod och fundera över hur man ska bygga beredskap för dem i sin verksamhet. På det sättet skapas också bra underlag för strategiska beslut – beslut som till exempel rör hur vi väljer att marknadsföra vår verksamhet, inom vilka områden vi väljer att kompetensutveckla oss eller vilka långsiktiga mål vi prioriterar.

Omvärldsanalys skapar också ett annat, kanske mer oväntat, värde. Den hjälper oss att lyfta blicken från den dagliga rulljangsen till ett mycket bredare översiktsperspektiv vilket i förlängningen kan leda till att vi får en klarare bild av hur det egna arbetet bidrar till gemensamma mål i samhället. Genom att se den stora helhetsbilden stärker vi en känsla av meningsfullhet och lägger grunden för ett ökat välmående, menar bland annat historikern Sten Herzog. I sin bok *Tänk i tid – se framåt genom att blicka bakåt* skriver han:

”*Man har konstaterat att människor som har svårt att se sig själva och sitt liv i ett större sammanhang oftare drabbas av sjukdom och utbrändhet, lättare känner sig utlämnade och otursföljda.*”<sup>41)</sup>

## 14 Kompetens inom cirkulär ekonomi och hållbarhet

De kulturella och kreativa näringarna har en stor roll att spela i omställningen till ett mer hållbart samhälle och en cirkulär ekonomi. För att lyckas behövs forskning, innovationer och en vilja att pröva sig fram och testa nya affärsmodeller. Att luta sig tillbaka på tillvägagångssätt som fungerat tidigare är alltid lättast men inte längre ett alternativ, om vi tar klimatforskarnas ord på allvar.

Här finns inga färdiga mallar, vi står i början av ett nödvändigt skifte och vi behöver testa oss fram för att slutligen kunna hitta rätt. Det är i detta utforskande som de kulturella och kreativa näringarna kan vara med och bidra. Vi har alla ett ansvar för att bidra till en långsiktig hållbar värld. Och just detta tillfälle i tiden förser oss med en historisk möjlighet: vi kan bli föregångare som hittar nya vägar och inspirerar andra. En startpunkt är att inse att detta hör till en av våra viktigaste framtidskompetenser.

### Många goda exempel inom de kulturella och kreativa näringarna

Design och mode har länge varit en industri som tårt på naturresurser eftersom nya plagg med alldeles för kort livslängd producerats i rasande takt. Idag har designområdet fått en mycket stor betydelse för utveckling av cirkulära system i Sverige. Men även utanför design- och modebranschen finner vi många goda initiativ med potential att skalas upp och sprida sig över branschgränser.

Ett exempel på hållbar scenkonst är Göte-

borgsOperan uppsättning av Richard Wagners Nibelungens ring vars scenografi helt och hållet var tillverkad i återvunnet material och där människans angrepp på naturen och jordens undergång stod i fokus<sup>42)</sup>. Ytterligare exempel är Film i Väst som har tagit fram ett beräkningsinstrument för filmproducenter som gör det möjligt att beräkna en produktions miljömässiga och sociala hållbarhet. Materialmagasinet i Stockholm är ett exempel på samverkan mellan olika kulturinstitutioner, teatrar, museer o annan utställningsverksamhet för att återvinna både material från utställningsproduktioner, scenografi och dekor, och göra det tillgängligt för andra teatrar, konstnärer m.fl. Gemensamma rekvisitaförråd, olika digitaliseringsåtgärder som minimerar resandet, kollektivverkstäder där konstnärer går samman för att dela på verktyg och lokaler, cirkulär möbeldesign, lokala facebookgrupper för konstnärer som vill dela material som annars går till spillo – listan på inspirerande initiativ kan göras lång.

### Samarbete som en förutsättning för cirkulära system

En nyckel för att de cirkulära systemen ska fungera är att vi samarbetar med varandra. Att vi går från att äga individuellt till att vi delar resurser. För att skapa de nya innovativa affärsmodellerna som krävs för att också få ekonomisk lönsamhet i de cirkulära modellerna behöver vi varandra. Styrkan ligger i att förena olika kompetensområden och hitta nya sätt att tillverka saker, erbjuda tjänster och att tjäna pengar på.

## Berättelsernas makt

Den mest unika styrkan som finns inom just kulturen är förmågan att förmedla viktiga berättelser. Oavsett om det är inom musik, film, scenkonst, poesi, litteratur, dans, bildkonst – kreativt skapande har potentialen att utforska miljö- och klimatrelaterade teman från en rad olika infallsvinklar. Ett exempel på sprängkraften i kulturens uttrycksmedel är fenomenet *performance lectures*, dramatiserade föreläsningar där konst och vetenskap möts och tillhandahåller kunskap på nya sätt till delvis nya publiker. När vetenskaplig fakta förmedlas via konsten så skapas en starkare känslomässig anknytning till budskapet. Ett exempel på detta fenomen är Nobel Prize Museum som tillsammans med Dramaten erbjuder iscensatta föreläsningar om forskning inom en rad områden<sup>43</sup>). Kulturens och konstens redskap krävs för att lyckas sprida den nödvändiga kunskapen om den omställning vi alla måste göra. ●

” *Data is important (...) But data alone doesn't necessarily change people's minds. On climate change, for instance, we have the science, but still there are many people who do not accept it (...) So what do we need? We need stories. We need poetry. We need an emotional connection.*”

Patrick Kabanda, författare av boken ”The Creative Wealth of Nations”<sup>44</sup>)





### **OM KULTURAKADEMIN**

Kulturakademin bedriver kompetensutveckling inom områdena Scenkonst, Musik, Bild och Form samt Audiovisuell media och ska därigenom bidra till att öka anställningsbarheten för frilansande professionellt yrkesverksamma. Kulturakademin ska också vara en efterfrågad resurs av arbetsgivare inom ovanstående områden för kompetenshöjning av anställda, oavsett anställningsform. Verksamheten är finansierad av Västra Götalandsregionen, Kulturnämnden och Regionutvecklingsnämnden. Medlemmar i Kulturakademin är Film i Väst, GöteborgsOperan, Göteborgs Symfoniker, Folkteatern i Göteborg, Regionteater Väst och Teater Halland.  
[www.kulturakademin.com](http://www.kulturakademin.com)

### **OM RASMUSSEN ANALYS**

Rasmussen Analys hjälper företag och organisationer att få insikter om sin omvärld och sina medarbetare för att stärka konkurrenskraften som arbetsgivare, utveckla ledarskapet och förstå framtiden. Företaget erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändringsprojekt, omvärlds- och målgruppsanalyser, föreläsningar och workshops. Grundaren och VD:n Sofia Rasmussen är en flitigt anlita föreläsare på teman som ledarskap, den unga generationens arbetslivsvärderingar och framtidens arbetsmarknad.  
[www.rasmussenanalys.se](http://www.rasmussenanalys.se)

# Källor:

## En alltmer kreativ och tankeintensiv arbetsmarknad:

1. Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work: Ancient, Medieval, and Modern*. State University of New York Press.
2. Dr. Nima Sanandaji, ECEPR European Centre for Policy Reform and Entrepreneurship, in collaboration with Nordic Capital. (2022) *The Geography of Europe's Brain Business Jobs: 2021 Index*
3. Kulturanalys Norden. (2022). *Nordisk kulturfakta 2022:02. Den kulturella och kreativa arbetsmarknaden i Norden. En metodutvecklingsrapport*. <https://pub.norden.org/nordisk-kulturfakta2022-02/#>
4. Matt Klein. Forbes.com (23 sep 2020). [www.forbes.com/sites/mattklein/2020/09/23/50m-join-the-creator-economy-as-new-platforms-emerge-to-help-anyone-produce-content--money/?sh=686220153165](http://www.forbes.com/sites/mattklein/2020/09/23/50m-join-the-creator-economy-as-new-platforms-emerge-to-help-anyone-produce-content--money/?sh=686220153165)
5. [www.tubics.com/blog/number-of-youtube-channels](http://www.tubics.com/blog/number-of-youtube-channels)

## Digitaliseringen påverkar på alla nivåer

6. Internetstiftelsen. (2021). *Svenskarna och internet 2021: En årlig studie av svenska folkets internetvanor*.
7. Sjöman, A. Tidskriften Företagshistoria nr 2 2020. *Från bio till streaming – nya förutsättningar, gamla sanningar*. [www.bizstories.se/foretagen/fran-bio-till-streaming-nya-forutsattningar-gamla-sanningar/](http://www.bizstories.se/foretagen/fran-bio-till-streaming-nya-forutsattningar-gamla-sanningar/)
8. Gyberg, B-E. (2020). Rapport: *Film- och tv-produktion som tillväxtmotor i Sydsverige!*

## Hur gör vi?

9. Beentjes, D. (2019). *The Current State of AI in Music Production*. <https://abbeyroadinstitute.nl/blog/current-state-ai-in-music-production/>

## En alltmer global marknad

10. Undersökning från Kulturakademien och Rasmussen Analys. (2019). *Kompetensutvecklingsbehoven inom scenkonst, musik och audiovisuell media*.

## Omställning till cirkulär ekonomi och social hållbarhet

11. [www.overshooootday.org](http://www.overshooootday.org)
12. Naturskyddsföreningen. (2021). *Hållbar konsumtion – för att få planetens resurser att räcka*. [www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/hallbar-konsumtion-for-att-fa-planetens-resurser-att-racka/](http://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/hallbar-konsumtion-for-att-fa-planetens-resurser-att-racka/)
13. UNESCO. (2015). *Cultural times. The first global map of Cultural and Creative Industries*. [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf)
14. Rasmussen Analys. (2022). Rapport: *Ungdomsfokus 2022*. [www.rasmussenanalys.se/ungdomsfokus](http://www.rasmussenanalys.se/ungdomsfokus).
15. World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
16. World Values Survey. <https://www.worldvaluessurvey.org>
17. Rasmussen Analys och Sultán Sjöqvist konsult AB (2018). Rapport: *Equality Sweden 2018*.

## Fragmentering av arbetsmarknaden

18. Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (IAF). (2020). *Den nya arbetsmarknaden – Utmaningar för dagens arbetslöshetsförsäkring Rapport 2020:3*
19. Kulturanalys Norden. (2022). *Nordisk kulturfakta 2022:02. Den kulturella och kreativa arbetsmarknaden i Norden. En metodutvecklingsrapport*. <https://pub.norden.org/nordisk-kulturfakta2022-02/#>
20. Ahlberg, O., Håkansson M., Löwing M. & Mångs A. Arbetsförmedlingen analys 2019:3 *Omvärldsrapport 2019. Digitalisering, demografi och arbetsmarknadspolitik*.

## Förmågan att kontinuerligt lära om och lära nytt

21. World Economic Forum. Rapport: *The Future of Jobs Report 2020*. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
22. Lager, P. (2021). *Upskill och Reskill. Smart kompetensutveckling för dig, ditt team och din organisation*. Pär Lager och Sanoma Utbildning AB.

## Förmågan att skapa samarbeten

23. Bergström, O. (2021). *Vägar till hållbar tillväxt. En förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige*. FE RAPPORT 2021-422. Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs Universitet.

## Kompetensen att använda nya affärsmodeller

24. Fyrbodals kommunalförbund och

Rasmussen Analys. (2021). De kulturella och kreativa näringarna i Fyrbodals kommun. *Resultatredovisning av undersökning som genomfördes i mars 2021*

**25.** Statens Offentliga Utredningar. (SOU 2021:77). *Från kris till kraft – Återstart för kulturen. Betänkande av Utredningen återstart för kulturen Stockholm 2021.*

**26.** European Skills Council for Employment and Training in the Audiovisual and Live Performance sectors. (2016). *Creative Skills Europe. Trends and skills in the European audiovisual and live performance sectors.*

**27.** Bergström, O. (2021). *Vägar till hållbar tillväxt. En förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige.* FE RAPPORT 2021-422. Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs Universitet.

### Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter

**28.** Eriksson, K., Andersson, J. Arbetsförmedlingen analys 2021:2. *Kompetensutvecklingen på arbetsmarknaden till år 2030. I spåren av automatiseringen.* <https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/analys-och-utvardering/kompetensutvecklingen-pa-arbetsmarknaden-till-ar-2030---i-sporen-av-automatiseringen>.

### Konsten att samarbeta med Artificiell Intelligens

**29.** Anantrasirichai, N., Bull, D. (2021). *Artificial Intelligence in the Creative Industries: A Review.* Publicerad i Artificial Intelligence Review (AIRE), 19 June 2021.

### Konsten att ha kryptokoll

**30.** Podcast: *Dom kallar oss krypto*, avsnitt 15. Utgivet den 20 juli 2021.

**31.** CNN Business, 13 feb 2022. *NFT marketplace suspends most sales, citing 'rampant' fakes and plagiarism.* <https://edition.cnn.com/2022/02/13/tech/nft-marketplace-plagiarism/index.html>

### Förmågan att nyttja digitala kanaler på en global marknad

**32.** [www.zenithmedia.com/digital-advertising-to-exceed-60-of-global-adspend-in-2022/](http://www.zenithmedia.com/digital-advertising-to-exceed-60-of-global-adspend-in-2022/)

**33.** Fyrbodals kommunalförbund och Rasmussen Analys. (2021). *De kulturella och kreativa näringarna i Fyrbodals kommun. Resultatredovisning av undersökning som genomfördes i mars 2021.*

### Självledarskap för ett hållbart arbetsliv

**34.** Drucker, P.F. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management.* Harper Business.

**35.** Clark, D. (2021). *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-Term World.* Harvard Business Review Press.

### Förmågan att upprätthålla balans i livet

**36.** British Association for Performing Arts Medicine. (2019). *Mental Health and Wellbeing Services for Performing Artists Guidance for the Performing Arts Sector.* <https://www.bapam.org.uk/wp-content/uploads/2020/05/Supporting-Mental-Health-in-the-Performing-Arts-Sector-BAPAM-Guidance.pdf>

### Förmågan att djupjobba

**37.** Newport, C. (2020). *Deep Work. Hur du finner fokus och djupjobbar i en distraherande värld – strategier för kontroll, mindre stress och digital minimalism.* Volante.

**38.** Bäcklander, G. (2020). *Ostörd: principer för en skärpt arbetsdag.* Natur Kultur Akademisk.

### Konsten att förtydliga sitt värdeskapande

**39.** Artikel 27. FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna.

**40.** Modig, K., Modig, E. (2013). *Värdet av konst – för människan, näringslivet och samhället.* Rheologica Publishing.

### Omvärldsanalysen som motor

**41.** Herzog, S. (2016). *Tänk i tid – se framåt genom att blicka bakåt.* Carlsson.

### Kompetens inom cirkulär ekonomi och hållbarhet

**42.** <https://www.mynewsdesk.com/se/goteborgsoperan/pressreleases/goeteborgsoperan-goer-wagners-ringen-klimatsmart-och-haallbart-1379424>

**43.** <https://nobelprizemuseum.se/performance-lectures-se-det-populara-scenkonceptet-digitalt/>

**44.** <https://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/at-the-un-the-arts-emerge-as-a-force-for-sustainable-development/>



**Övriga källor:**

Djupintervjuer med följande experter, forskare eller yrkesverksamma inom kultursektorn. Intervjuerna genomfördes under perioden november 2021–mars 2022:

- Ledare inom konstnärlig verksamhet
  - Ansvarig för organisation inom filmbranschen
  - Professor på Göteborgs Universitet
  - Tjänsteperson vid internationell facklig intresseorganisation
  - Utredare och tjänsteperson inom offentliga filmorganisationer
  - Strateg inom filmbranschen
  - Tjänsteperson på intresseorganisation för yrkesverksamma kulturskapare
  - Doktor inom design
  - Ledare för organisation inom scenkonst
  - Forskare och expert på digitaliseringen av samhället
  - Författare och kulturutövare
  - Bild- och formkonstnär
  - Ledare inom scenkonst och musik
  - Tjänsteperson på Kulturmyndighet
  - Chef för musikorganisation
- 
- European Platform on Employment and Training in the Audiovisual and Live Performance sectors (2019). *A step ahead. Training for innovation. Good practices from across Europe on skills development supporting the structural transformations of the creative sectors.*
  - Koljonen, J. (2021). *Nostradamus Report: Transforming Storytelling Together.* Göteborg Film Festival.
  - Musikalliansen. (2021). *Musikalliansen*

– idag och i framtiden. Resultatredovisning av en enkät undersökning riktad mot professionella musiker/sångare och dirigenter, arrangörer och uppdragsgivare inom musikalivet och tjänstepersoner på kulturmyndighet, 2021.

- Myndigheten för Kulturanalys. *Kulturvanor i Sverige 2020. 2021:2.*
- Rödblom, J., Nyman, O. Created Technology på uppdrag av Musiksverige och rf Musikbranschutbildarna. (2020). *Musikbranschens kompetens och utveckling 2020–2025.*





TACK!

Kontakta oss gärna:  
[peter@kulturakademin.com](mailto:peter@kulturakademin.com)  
[sofia@rasmussenanalys.se](mailto:sofia@rasmussenanalys.se)

*Kulturakademin – en del av  
Västra Götalandsregionen*

