

SKILLS 2023

---

# Lärandets kraft inom kulturen

k

KULTURAKADEMIN

Rasmussen  
ANALYS

# Välkommen till rapporten

## Skills 2023 – Lärandets kraft inom kulturen

**V**i är stolta att för andra året i rad presentera rapporten Skills, med syftet att dela relevanta och framtidsinriktade insikter om lärande inom kultursektorn. Förra årets rapport fick en oerhört positiv respons och har fungerat som en källa för att belysa frågor kring framtidens kompetensbehov inom kulturen. Den har även använts som grund för omvärldsanalyser och strategiska beslut inom organisationer. Med ständig ambition att förnya och utvidga rapporten år efter år, strävar vi efter att erbjuda nya insikter inom kompetensutvecklingens område.

Vi är övertygade om att lärande är en kraftfull resurs för kulturella organisationer. Genom att ha en öppen inställning till omvärldsförändringar och kontinuerligt fördjupa och utöka

kompetensen hos våra medarbetare kan vi bibehålla hög kvalitet i våra verksamheter och skapa hållbara organisationer.

I årets rapport presenterar vi därför fem lärandekonster för kulturens organisationer. Vi hoppas att dessa fem ska fungera som en katalysator för att generera nya idéer och konkreta verktyg för ledare och organisationer, med fokus på att skapa bättre förutsättningar för lärande inom våra organisationer samt för frilansande kulturarbetare.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som har medverkat som intervjupersoner inom ramen för detta projekt. Det är tack vare ert generösa engagemang som denna rapport har blivit möjlig. Er medverkan bidrar till att kultursektorn kan ta ett steg framåt mot att skapa mer livskraftiga organisationer som är rustade för framtiden.

Vi är tacksamma och glada över att ha fått möjligheten att bidra till denna viktiga diskussion. Tveka inte att kontakta oss om du önskar fortsätta samtalet eller om du har några frågor.

Tack!



**PETER HILTUNEN**  
Kulturakademien



**SOFIA RASMUSSEN**  
Rasmussen Analys

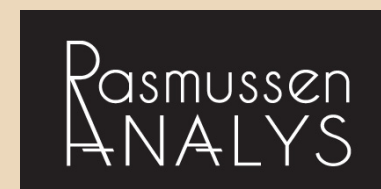
# Om rapporten

Insikterna och uppgifterna i rapporten Skills 2023 baseras bland annat på en analys av redan befintlig forskning och litteratur på området. För att fördjupa och berika dessa insikter har vi även genomfört nio djupintervjuer med experter, forskare, professionella yrkesutövare och ledare inom kulturen. Intervjuerna genomfördes under perioden januari till mars 2023.

Syftet med djupintervjuerna var att skapa en djupare förståelse för hur olika aktörer resonerar kring frågor som rör lärande inom kulturen. Se en förteckning av samtliga som intervjuats nedan. Vi har avgränsat oss till följande områden inom kultursektorn: scenkonst, audiovisuella medier, musik samt bild och form.

1. Malte Forsell, Line Producer inom audiovisuell media
2. Anders Larsson, Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola, inriktning produktionsteknisk samordning inom scenkonst samt frilansande ljussättare
3. Azra Osmancevic, Head of business development content inom audiovisuell media
4. Ulla Lidholm, Ensemblechef inom scenkonsten
5. Jan Blomgren, Senior Executive inom audiovisuell media
6. Kim Simon Phipps, Dirigent och konstnärlig ledare
7. Viveka Fonsmark, HR-chef inom scenkonsten
8. Robert Johansson, leg psykolog och docent i psykologi vid Stockholms universitet och driver bland annat forskningsprojektet "Artificial Actors: Directable digital humans based on psychological models of relational reasoning"
9. Anna Kiefer, Chief Operating Officer på Digital Futures, Sveriges största satsning på forskning inom digital transformation.

Rapporten är författad av Sofia Rasmussen, vd för analysbolaget Rasmussen Analys, på uppdrag av Kulturakademin.



# Innehåll

Förord .....	2
Om rapporten.....	3
Lärandets kraft inom kulturen.....	5
<b>Lärandekonst 1:</b> Konsten att skapa en lärande kultur .....	9
<b>Lärandekonst 2:</b> Konsten att leda lärandet .....	13
<b>Lärandekonst 3:</b> Konsten att bädda för dynamiskt lärande .....	16
<b>Lärandekonst 4:</b> Konsten att bredda kompetensbasen.....	21
<b>Lärandekonst 5:</b> Konsten att dansa med AI .....	25
Källor.....	30



# Lärandets kraft inom kulturen

Lärandet är en hörnsten i mänsklig utveckling. Det märks inte minst inom arbetslivet. När dagens unga väljer var de vill arbeta står möjligheten till utveckling och lärande högt i kurs<sup>1</sup>. Viljan att växa som människa och utvecklas i arbetet finns självklart inte

enbart hos den unga generationen, det är en allmänmänsklig drivkraft och något som skapar mening i livet för många. Inom kulturen behövs därför organisationer som ger människor rätt förutsättningar att ständigt lära nytt, utvecklas och blomstra. Lyckas vi inte med det kommer branschen att bli ohälsosam och i förlängning- en utarmas på kompetens.

Redan idag kan kompetensbristen beskrivas som en tickande bomb inom vissa av kulturens yrken. Arbetsgivare över hela Europa vittnar om en enorm brist på teknisk kompetens, inte minst inom scenkonsten och audiovisuell media. Utan kompetensen överlever inte kulturen. Det blir alltmer uppenbart att vi inte har råd att slösa med den kompetens som finns. Kulturens organisationer kan inte längre förvänta sig att talang automatiskt kommer att söka sig till dem utan måste på allvar vidta åtgärder för öka sin attraktivitet som arbetsgivare och bredda sin kompetensbas.

Ett av den här rapportens viktigaste budskap är att lärande attraherar kompetens. De organisationer som väljer att göra det kontinuerliga lärandet till ledstjärna i organisationskulturen kommer att ha ett försprång i konkurrensen om

talangerna. När lärandet blir ett kärnvärde som genomsyrar det vardagliga arbetet kommer vi också se hur ibland prestigestyrd och stängda organisationskulturer förvandlas till öppna, dynamiska och kommunikativa. Det är hög tid att omfamna lärandet i våra organisationer och inse allt vi har att erbjuda våra befintliga och potentiella medarbetare.

## Dags att accelerera lärandet

”*Som en konstnärlig högskola är vi självklart förankrade i konstnärligt arbete där det är mycket som ska hinnas med under tre år av kandidatutbildning. Vi är bra på att visa på principer, övergripande idéer och att tänka utanför boxen. Men för att skaffa sig de specialkunskaper som idag behövs i arbetslivet – för att hantera det som är innanför boxen – behöver man hela tiden vara beredd på att kompetensutveckla sig.*”

Anders Larsson,

Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

Högre utbildningar har ett tufft uppdrag idag. Tiden räcker inte till för all den utbildning som krävs för yrkeslivet. Med allt större krav på specialkunskaper behöver vi människor istället vara beredda på att ständigt kompetensutveckla oss under karriärens gång för att förbli relevanta i arbetslivet. Den tekniska utvecklingen går i en rasande fart. I skrivande stund erfar mänskligheten en ketchupeffekt inom AI av sällan skådat slag. Varje månad lanseras hundratals nya, lättillgängliga verktyg inom generativ AI och media svämmer över av ny-

hetsartiklar på ämnet. Anledningen till att vi ser den här ketchupeffekten just nu är den plötsliga sammanstrålningen av ett antal framsteg inom olika utvecklingsområden som skapar synergier. Den stora tillgången på molntjänster, enorma mängder data på internet som används för träning av stora språkmodeller (LLM) och utvecklingen av neurala nätverk var nödvändigt för vågen av generativ AI som nu sköljer över oss.<sup>2</sup> Man kan fråga sig vilka nya sammanstrålningar av forskningsframsteg vi kommer att se i framtiden.

Faktum är att World Economic Forum redan för snart ett decennium sedan konstaterade att vi stod på randen av en ny industriell revolution. Den fjärde industriella revolutionen skulle komma att i grunden förändra vårt sätt att arbeta och leva tack vare samspelet mellan nanoteknologi, hjärnforskning, mobila nätverk och artificiell intelligens. Förändringarna skulle dessutom ske i en hastighet och styrka som vi aldrig tidigare sett.<sup>3</sup>

Idag kan vi konstatera att konsekvenserna av den här revolutionen är komplexa och mångfacetterade för organisationer. Scenkonsten är ett exempel på bransch som utvecklas snabbt tack vare ny teknik. Branschen efterfrågar alltmer spetskompetens när det gäller funktioner som finns bakom och runtom scenen. Scentekniker behöver i allt snabbare takt kunna hantera nya verktyg och kombinationen av olika digitala verktyg och produktionsprocesser.

För ett år sedan konstaterade OECD att 1,1 miljarder jobb radikalt skulle kunna komma att omvandlas av ny teknik under det kommande

decenniet. Givet den nya vågen av teknologi som svept över oss sedan dess kan den uppskattningen behöva justeras uppåt. Medan SCB visade att anställda i Sverige i genomsnitt ägnar endast 11 timmar åt formell fortbildning om året<sup>4</sup> estimerade World Economic Forum år 2020 att det krävs hela 25 dagar av kompetensutveckling om året bara för att hänga med i utvecklingen<sup>5</sup>. De nya teknologierna riktar ljuset på det accelererande behovet av kontinuerligt och livslångt lärande. Det krävs organisationer som inte bara erbjuder sina medarbetare up-skillning och re-skillning utan som även låter lärandet bli ett kärnvärde som genomsyrar hela organisationskulturen.

”*Den ökande användningen av AI och andra teknologier för att förbättra streamingupplevelsen är en enormt viktig utveckling för oss inom streamingbranschen och den påverkar förutsättningarna för lärandet. Tekniskt sett, men även när det gäller innehållet – vad vi ser på skärmen när vi tittar. Det här har ökat behovet av teknisk kompetens inom områden som maskininlärning, dataanalys och programmering. Jag ser även en ökad konkurrens, vilket gör det allt viktigare att förbättra vårt produktutbud och erbjuda unika och innovativa lösningar. Det här kräver att våra medarbetare har en bredare uppsättning färdigheter och kompetenser än tidigare.*”

Azra Osmancevic, Head of business development content

## Livslångt lärande förlänger livet

Vi vet idag att det livslånga lärandet har en enorm effekt på individens välmående och hälsa. Även de samhällsrelaterade ekonomiska vinsterna är välstuderade. Det är allmänt etablerat att en välutbildad befolkning som kan utföra kvalificerade uppgifter i arbetslivet och föra forskningen framåt, är en av de viktigaste förutsättningarna för ökat ekonomiskt välstånd i ett land.<sup>6</sup>

Utöver ekonomiska vinster med lärandet ser vi även sociala, emotionella och fysiska vinster. Lärande är positivt för hälsan och livslängden. Ett år av formellt lärande kan förlänga någons liv med ett halvt år. Lärande kan hjälpa till att skjuta fram symptom av till exempel Alzheimers. Att lära sig att spela ett nytt instrument kan skjuta fram kognitiv försämring och att lära sig nya färdigheter senare i livet är förknippat med förbättrat minne. Att vara öppen och nyfiken har dessutom stora personliga och professionella fördelar.<sup>7</sup>

## Organisationer behöver lära för att överleva

**”** *Omvärlden kräver att vi ständigt lär oss mer och utvecklas. Lyckligtvis ökar kraven på arbetsgivare och utförare. I takt med att vi blir en större och mer professionell industri som påverkar allt fler människor tydliggörs kraven på oss. Det handlar om allt ifrån arbetsmiljölagstiftning till ren HR – hur vi tar hand om vår personal och hur vi får personal att vilja jobba med detta över huvud taget. Kapacitetsbristen idag är enorm.”*

Jan Blomgren, Senior Executive

Varje organisation inom kulturen är idag verksam på en komplex arena. Tack vare att vi idag verkar på en digital och global marknad ökar kraven på organisationers kunskap om avancerade juridiska, ekonomiska och hr-relaterade frågor. Det har i sin tur lett till ökad efterfrågan på specialiserade kompetenser. I takt med att till exempel den audiovisuella industrin blir större ökar också kraven på att arbetsgivare professionaliseras. Att ta hand om personal, ha kunskap om olika lagstiftningar och erbjuda kontinuerligt lärande till medarbetare är en del av denna professionalisering. Dessutom ser vi nya krav från arbetstagare och konsumenter som vant sig vid ett hybridarbetsliv där flexibilitet och skraddarsyddna produkter är hygienfaktorer.

Allt detta sammantaget ger oss en ökad komplexitet som arbetsgivare och organisationer ska förhålla sig. Inte konstigt att kraven på organisationers lärande ökar som en följd.

## Vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare – även gentemot frilansare

**”** *För tio år sedan hade folk blivit överlyckliga om man ringde upp och erbjöd ett jobb. Nu får man inte helt sällan till svar: ok, intressant, jag fick fyra andra erbjudanden igår men jag ska tänka efter... Det ställer högre krav på arbetsgivaren att framstå som genuint kunnig och ärlig och att kunna erbjuda en bra arbetsplats.”*

Jan Blomgren, Senior Executive

**”** *Vi har idag svårt att attrahera teknisk kompetens till vår verksamhet. Det är inte alla som vet om att man kan jobba inom operavärlden med teknik, programmering, ljus och ljud. Ljusteknik idag är alltmer programmerat.”*

Viveka Fonsmark, HR-chef

Brist på arbetskraft idag och framöver ställer stora krav på arbetsgivare att stärka sin attraktivitet och för detta spelar kontinuerligt lärande en nyckelroll. Enligt en rad olika studier rankas nämligen möjligheterna att lära, utvecklas i sin yrkesroll och att växa som människa som några av de absolut viktigaste aspekterna för talanger när de väljer var de vill jobba<sup>8</sup>. I en så utvecklad frilanskultur som kulturens branscher ofta är, behöver arbetsgivare även tänka på att stärka sitt arbetsgivarvarumärke gentemot frilansare. Människor söker sig till arbetsplatser där de blir väl behandlade och där de

får bidra med lärande till organisationen. Ett viktigt inslag i att vara attraktiv är att visa en genuin nyfikenhet kring hur man som arbetsgivare kan bli bättre på att ta emot frilansare. Det handlar om att inhämta kunskap och feedback från frilansare i högre utsträckning, att lära från återkopplingen och på det sättet bli en bättre arbetsgivare och vässa sitt varumärke. Organisationen och ledarskapet missar en fantastisk källa till lärande och utveckling om de inte tar vara på frilansares feedback. Många arbetsgivare erbjuder kompetensutveckling till anställda men inte till frilansare som anlitas för enskilda projekt. Här skulle man eventuellt behöva tänka om. Vinsten är inte enbart att arbetsgivaren ökar sin attraktionskraft gentemot frilansare, man bidrar även till en mer kompetent och uppdaterad frilansbas.

## Kulturens urexperter fördjupar sitt hantverk

Det sägs att allt går snabbare, att det vi lär oss allt fortare blir inaktuellt på grund av ny teknik och automatisering av arbetssysslor. Generellt så förkortas kunskapens livslängd. Yrkesutövare inom kulturen håller dock sällan med om att kunskapens livslängd skulle ha blivit kortare, åtminstone inte när det gäller hantverkskunskaper som skådespelarhantverket, hantverket att skriva manus eller göra film och tv, att spela instrument eller annan verksamhet inom konstnärligt skapande.

”Våra musiker och sångare kan jämföras med elitidrottare. Ska man bli bra krävs ett extremt stort eget ansvar. Inläringen tar längre tid jämfört med många andra färdigheter och sedan följer många timmars övning för att bibehålla nivån och utvecklas. Dessa kunskaper blir inte inaktuella. Musikerna är ofta fem eller sex år när de börjar utöva sitt yrke, utan att förstå det då. Musikerna är urexpert som ständigt fördjupar sina färdigheter.”

Viveka Fonsmark, HR-chef

”Grunderna har inte förändrats, skådespelare måste hitta sin röst och sin kropp och sitt sätt att gestalta, de här färdigheterna förändras inte och blir inte inaktuella men visst har det samtidigt blivit mer fokus på t.ex film, tv, radio, ljudböcker och ny teknik. Där kan det finnas behov av nya färdigheter och självklart finns alltid behov av kompetensutveckling för att hålla igång sitt instrument.”

Ulla Lidholm, Ensemblechef

”Sättet man kommunicerar på är annorlunda men hantverket har inte förändrats mycket. Det finns självklart nya områden inom film och tv och nya tekniska verktyg, men det har mer med processen att göra. Tekniken har förändrats men grunden ser likadan ut. De kompetenser som man ska ha på ett film- eller tv-set är ungefär samma som det alltid varit.”

Malte Forsell, Line Producer

Hantverkarskunskap blir inte inaktuell utan är kunskap som behöver upprätthållas och förfinas genom kontinuerlig, målmedveten övning. Ver-

kar man inom ett område där det finns utrymme att nå en riktigt hög nivå på utövandet och där de främsta utövarna särskiljer sig väldigt mycket från den stora massan av utövare, såsom till exempel inom musik, dans eller idrott, krävs ofta handledd och målinriktad övning. Det krävs aktiviteter som ständigt utmanar den nuvarande förmågan och går utanför bekvämlighetszonen.<sup>9</sup> Även om vissa kunskaper blir inaktuella kan de hitta nya platser och summan av ackumulerad kunskap (både inaktuell och aktuell) kan ha stor betydelse i arbetet.

Däremot finns det andra områden inom kulturen där färdigheter kan bli inaktuella fort. De scentekniska yrkesgrupperna är ett bra exempel. Mer seniora ljusstyckare idag fick till exempel under sin utbildning lära sig analog ljusstyrning. Idag ska de styra stora digitala nätverk med all information. Man kan självklart ha nytta av det man fick med sig från grundutbildningen ändå. Det kan till exempel vara givande att känna till historiken bakom dagens arbetssätt men det är inte alltid nödvändigt att känna till det för att hantera dagens verktyg.

”När vi utbildar idag kan vi ibland nämna historiken bakom ny teknik som en utveckling – så här var det förr. Men de som kommer in på utbildningar idag har inte alltid behov av att känna till historien.”

Anders Larsson,  
Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

Dessutom tillkommer tekniska verktyg och krav även på kulturutövare vars hantverkarskunskaper är centrala. Till exempel inom orkestervärlden:

”För den yngre generationen finns många fler verktyg i yrket idag och man jobbar mycket med programvara för musik. Jag jobbar med piano och partitur. Många av de yngre kollegorna däremot pluggar in partitur via dator, filmar sig själva och ser sedan på resultatet. Det här påverkar förväntningarna på dirigenter eftersom det är fler tekniska aspekter att förhålla sig till.”

Kim Simon Phipps,  
Dirigent och konstnärlig ledare

Poängen är att organisationer inom kulturen behöver tillhandahålla och uppmuntra olika typer av lärande, inom en mängd olika områden som alla har olika förutsättningar. Därför är det viktigt att först lägga grunden för ett långsiktigt och hållbart lärande i våra organisationer.

## Fem lärandekonster för kulturens organisationer

Vi hoppas nu att budskapet har nått fram: kulturens organisationer har mycket att vinna på att integrera ett kontinuerligt lärande i verksamheten. För att lyckas krävs ett helhetsgrepp och ett genuint engagemang från ledarskapet. Med utgångspunkt i de djupintervjuer som vi har genomfört samt i forskning på området har vi därför identifierat fem lärandekonster för kulturens organisationer:

1. Konsten att skapa en lärande kultur
2. Konsten att leda lärandet
3. Konsten att bädda för dynamiskt lärande
4. Konsten att bredda kompetensbasen
5. Konsten att dansa med AI







**LÄRANDEKONST ETT:**

**KONSTEN ATT SKAPA EN LÄRANDE KULTUR**

**D**et livslånga lärandet är till stor del ett eget, individuellt ansvar. Men en organisation fungerar som vilket ekologiskt ekosystem som helst – antingen växer det eller så är systemet döende.

Organisationer växer när dess medarbetare lär sig nya saker. Den organisation som vill utvecklas behöver därför skapa ett ekosystem som stöttar de lärande individerna. Det första steget på den resan är att blicka inåt – inåt mot den egna organisationskulturen.

## Det måste komma uppifrån

En förutsättning för att skapa ett lärande ekosystem är att högsta ledningen har fattat ett beslut om lärandets nyckelroll i organisationen. Utan ett sådant beslut är det svårt för medarbetarna att prioritera lärande i sin vardag. Det krävs att högsta ledningen signalerar att medarbetarnas lärande är en värdefull tillgång för organisationen och det krävs ett ledarskap som går i bräschen och visar med konkreta handlingar att de menar allvar med sina ord.

”*Om man vill ha en lärande kultur är det viktigt att högsta ledningen är tydlig med att det är en avgörande del av företagets vision. Lärandet ska vara inkluderat i kulturen och det ska vara tydligt att vi är intresserade. Inkludering handlar om att vilja lära sig nytt.*”

*Ska man skapa den typen av kultur så måste det komma uppifrån. Man måste leva som man lär. Det behöver vara säkra chefer och ägare som säger: det är värt det”*

Jan Blomgren, Senior Executive

”*Teatrar behöver uppmuntra sin personal att kompetensutveckla sig och släppa iväg dem till olika mässor och event som gynnar lärandet. Man kanske inte ska lägga tre premier just de där dagarna det handlar om. Teatrar behöver måna om sin personal och se till att alla får möjligheten att kompetensutveckla sig.*”

Anders Larsson,

Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

## Den psykologiska tryggheten är en förutsättning för lärandet

Idag är de flesta företag och organisationer medvetna om att deras främsta konkurrensfördel är medarbetarnas förmåga att tänka, experimentera och innovera. Särskilt i kreativa branscher, där själva kärnan av verksamheten är skapandet och hantverket. Något som forskning tydligt visar är att en förutsättning för prestationsförmågan och förmågan att lära i arbetet är att organisationen genomsyras av psykologisk trygghet, det vill säga en kultur där medarbetare inte hindras av social rädsla. Psykologisk trygghet innebär att medarbetare vågar dela med sig av idéer och farhågor, vågar ställa frågor, be om hjälp och blotta okunskap utan rädsla för att bli förringade, bestraffade eller förnedrade socialt.

Psykologisk trygghet betyder däremot inte att medarbetare alltid är bekväma, lugna eller aldrig får kritik. Tvärtom gynnas lärandet av att tryggheten kombineras med högt ställda prestationskrav på medarbetare.<sup>10</sup>

I vissa organisationer är den här psykologiska trygga organisationskulturen mer avgörande än i andra. Konsekvenserna kan till exempel bli förödande om en sjuksköterska inte vågar uttrycka tvivel eller kritik mot en respekterad läkares beslut i vårdandet av en patient, i rädsla för att bli förnedrad eller socialt bestraffad. Även inom kultursektorn kan tystnad vara en fråga om liv eller död. Inte sällan är scenkonst och filmindustrin förknippat med risker, precis som citatet nedan illustrerar.

”*Personer som går på scenen befinner sig under hängande last. I andra yrkes-situationer är inte det tillåtet. I en hamn hade man varit tvungen att bära skyddshjälm. Men på scenen går man under hängande last utan skyddshjälm, vilket kan tillåtas för att vi har arbetsmetoder som ska trygga det här. Inget ska kunna trilla ned.*”

Anders Larsson,

Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

Hittills har Sverige varit förskonade från allvarliga olyckor men sådana har inträffat internationellt. Allt bygger på att produktioner arbetar säkert och följer sina arbetsmetoder och att medarbetare vågar dela med sig av kritik eller eventuella farhågor. En psykologisk trygghet där människor lär, kommunicerar öppet och vågar ställa frågor är en avgörande del av säkerheten.

## Rädsla leder till tystnad

Psykologisk trygghet är själva motsatsen till social rädsla. Forskning inom neurovetenskap visar att rädsla begränsar både människors förmåga till lärande och till samarbete. Rädsla begränsar nämligen de resurser i hjärnan som sköter arbetsminnet och bearbetning av ny information. Rädsla hämmar dessutom problemlösningsförmågan och förmågan till kreativitet.

Det finns en skillnad mellan att spela för att vinna och att spela för att inte förlora. Vill vi ta chansen att vinna behöver vi ta risken att förlora. Det här gäller inte minst i organisationer – vi behöver i våra organisationskulturer minimera rädslan för att förlora och i stället satsa på en öppenhet i kulturen där alla idéer och farhågor kan lyftas upp och diskuteras. Om rädsla får fäste i en organisationskultur leder det ofta till tystnad. I vissa sammanhang kan det upplevas som en ren självbevarelsedrift att vara tyst vilket självklart är förödande för kreativiteten och för den psykiska hälsan.

Det finns mycket forskning som visar på att resultat, prestation och kvalitet gynnas av den öppna och kommunikativa organisationskulturen. Och det är precis en sådan kultur som gör det möjligt att spela för att vinna, istället för att spela för att inte förlora.

”För att göra konst måste man experimentera om och om igen. Om alla experiment lyckas – då är de inte experiment. Problemet med institutionsmusicerande, till skillnad från att jobba med en frigrupp, är att det inte får misslyckas. Det ska levereras en vattentät Mahlersymfoni på torsdag kväll. Det är målet när man börjar arbeta på måndagen. Det är oerhört hämmande och rent konstnärligt blir det svårare att nå hela vägen fram.”

Kim Simon Phipps, Dirigent och konstnärlig ledare

## Att lära av misslyckanden

”Vilka är dina största fuck-ups? Det tycker jag är en bra intervjufråga när man ska rekrytera en ny chef.”

Jan Blomgren, Senior Executive

”Man ska vara lite misstänksam mot de som aldrig gör fel. När jag leder en kör kan det hända att någon gör ett misstag och sjunger rakt ut mitt under en paus. Det är bra! Då vet jag att det är en person som tar egna initiativ och inte bara sjunger en halv sekund efter alla andra”

Kim Simon Phipps, Dirigent och konstnärlig ledare

I samhället belönas sällan misslyckanden. Misslyckanden är något vi vanligtvis gömmer undan och helst inte pratar om. Vi går vidare och strävar efter att lyckas nästa gång. I värsta fall lägger vi inte ens någon möda på att utvärdera misslyckandet eller dra lärdomar från det, utan begraver istället erfarenheten så fort som möjligt för snabbt lägga det bakom oss.

Thomas A. Edison har sagt: ”Jag har inte misslyckats. Jag har bara hittat 10 000 sätt som inte fungerar”. Hans ord vittnar om att misslyckanden är en helt nödvändig del av skapande och innovation. Det finns ibland en oro för att ett generöst tillåtande av misslyckanden i en organisation skulle kunna leda till en alltför slapp inställning till krav och prestationer. Det stämmer inte. I en kultur där erkännande av misslyckanden känns tryggt blir det också möjligt att lära av dem. Tyvärr ser vi inte helt sällan motsatsen i våra organisationer. På grund av att vi är verksamma på en osäker, snabbföränderlig och konkurrensutsatt marknad försöker vi befrämja förutsägbarhet och effektivitet. Misslyckanden blir då i stället ett tecken på inkompetens. Samtidigt vet vi att de flesta yrkesverksamma inom kulturell verksamhet vill ständigt nå nya nivåer med sin konst, hitta unika uttryck och skapa ett avtryck. För att det ska vara möjligt måste det finnas en kultur som firar lärandet av misslyckanden. Enligt forskningen är det mer gynnsamt att ha som mål att främja ett snabbt lärande, snarare än att motverka alla typer av misslyckanden.<sup>11</sup>

För att lära av misslyckanden behövs också en struktur för att utvärdera dem. Vi behöver göra analyser som går bortom ytliga förklaringar såsom ”vi följde inte våra rutiner” eller ”det berodde på den mänskliga faktorn”. Det är ledarskapets uppgift att se till att lärandet från misslyckanden sker systematiskt.

## Värdet av ett intelligent misslyckande

Självklart finns det typer av misslyckanden som inte ska accepteras, till exempel när misstaget sker på grund av att någon medvetet ignorerat en av organisationens värderingar eller brutit mot en regel.

”Vissa misstag får du inte göra. Om du är ansvarig för en person som ska flyga på scenen, till exempel i en Peter Pan-föreställning, så får den personen inte trilla ned. Internationellt har sådant hänt. I Cirque du Soleil i Las Vegas störtade en artist mot döden. Sådant inträffar.”

Anders Larsson, Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

Vissa misstag får vi inte acceptera. Forskning visar dock att organisationskulturer som präglas av att ständigt hitta syndabockar och lägga skulden för olika misslyckanden på specifika individer ger sämre förutsättningar för ett långsiktigt lärande. Ledarnas främsta uppgifter är att ta reda på vad som ledde till att något gick fel och hur vi kan undvika att samma sak händer igen i framtiden, snarare än att peka ut den som gjorde fel.

Inom forskningen skiljer man på olika typer av misslyckanden.<sup>12</sup>

1. Enkla misslyckanden (misstag)
2. Komplexa misslyckanden (olyckor)
3. Intelligent misslyckanden (upptäckter)

Enkla misslyckanden handlar om att något går fel, trots att vi egentligen vet hur vi ska göra rätt. Komplexa misslyckanden beskrivs som ett misslyckande där en grupp av faktorer samspelar på ett nytt sätt som vi inte kunde förutsäga, trots att vi känner till kontexten. Intelligent misslyckanden är ovälkomna resultat av ett genomtänkt experimenterande inom ett nytt område. För att något som anses vara ett intelligent misslyckande måste resultatet ändå vara informativt för oss, vi lär oss något viktigt av det. Kostnaden och inverkan av själva misslyckandet får inte vara för stort. Riskerna ska ha utvärderats redan i förväg. Vi fick inte det resultat vi önskade men vi lärde oss något annat i stället. Enligt forskningen bör vi försöka undvika enkla och komplexa misslyckanden men beroende på vilken typ av verksamhet vi befinner oss i så kan det vara värdefullt att välkomna intelligent misslyckanden. Vi kanske till och med behöver ett ledarskap som tydligt kommunicerar att vi vill ha fler intelligent misslyckanden, inte färre. Viktigt att komma ihåg är dock att vi alltid behöver lära av dem för att de ska vara värdefulla för oss.

## Bort från prestige och ängslan

”*Tyvärr är branschen ängslig. Du är inte bättre än din sista match-känsla. Att jobba i en frilansbransch skapar ängslighet och hierarkier, man tänker att om man klagat så får man inga jobb. Man sätter sig i en situation så man tror att man inte kan påverka, det är ingen idé och snart är det slut i alla fall. Man firar inte sina misslyckanden. Man borde göra det mer.*”

Malte Forsell, Line Producer

Det kan vara tufft att lära av misstag i en frilanskultur eftersom den tenderar att präglas av en viss ängslan. Många frilansare upplever att de inte har råd eller utrymme att misslyckas, eftersom de ständigt måste bevisa sitt värde. Det leder till en kultur där misslyckanden ibland hellre döljs än diskuteras öppet som en del av en lärandeprocess. Ledarskapet kan motverka detta genom att aktivt skapa en öppenhet och genom att kommunicera att det är välkommet att dela med sig av erfarenheter, både positiva och negativa. Att genomföra strukturerade samtal med medarbetare som syftar till att utvärdera projekt och analysera olika misstag utan att skuldbelägga, är ett exempel på en effektiv åtgärd. Sådana samtal kan i stället för skuldbeläggande fokusera på att gemensamt spåna kreativa lösningar och ta fram förslag på hur man kan agera framåt för att undvika att göra samma misstag igen.

## Ett ledarskap som går i bräschen

Allt handlar om vad ledarskapet signalerar med både ord och egna ageranden gentemot anställda och frilansare i projekt. För det är ledarskapet som har det stora ansvaret för att skapa psykologisk trygghet i organisationen.

Därför kommer vi nu att titta närmare på just ledarskapets betydelse för lärandet i kulturens organisationer.



**LÄRANDEKONST TVÅ:  
KONSTEN ATT LEDA LÄRANDET**

**2**

**A**nsvaret för att skapa en lärande kultur i våra organisationer ligger hos ledarskapet. Ledarna har möjligheten att visa vägen när det gäller öppenhet och prestigelöshet och de kan inte kräva något av medarbetare som de inte förmedlar själva. Har en ledare behov av att alltid visa sig perfekt och aldrig erkänna ett misstag kommer det att smitta av sig på organisationskulturen och hämma lärandet. För att nå en genuint lärande kultur i en organisation krävs modiga och inkluderande ledare som vet när det är dags att utmana medarbetare lite extra och föra in dem i nya lärandekurvor.

## Ödmjukt ledarskap för lärande i hierarkiska organisationer

Många organisationer inom scenkonsten beskrivs som strikt hierarkiska. Här behöver ledarskapet gå i bräschen och tydligt bjuda in alla medarbetare till öppenhet, samtal och nyfikenhet. Det gäller att ledaren är tydlig med vision och förväntningar och samtidigt signalerar ödmjukhet. Vill man som ledare att medarbetare vågar ställa frågor, måste ledaren själv ställa frågor och vara genuint intresserad av svaren. Vill ledaren att medarbetare ska känna sig fria att dela med sig av idéer och farhågor

måste ledaren tydligt formulera, så tidigt som möjligt, att alla idéer är välkomna.

” *Det finns ingen motsättning mellan att ha en hierarkisk organisation och att premiера lärande. Allt handlar om hur trygg du är som ledare – om du som ledare själv kan erkänna fel och misstag och om du kan be om hjälp. I dansens värld är dansarna medskapare, i den relationen finns en prestigelöshet. I operavärlden är det mer strikt. Där säger man inte till regissören utan är mer tyst och rättar sig. Det kan störa lärandet. Men det behöver inte finnas en motsättning mellan hierarki och lärande. Kan du skapa trygghet och psykologisk öppenhet – då spelar det ingen roll att det finns en hierarki.*”

Viveka Fonsmark, HR-chef

” *För att människor i en organisation ska kunna lära och utvecklas är det viktigt att ha ett lyhört och transparent ledarskap som också börjar med dig själv som ledare. Att kunna visa ödmjukhet, sårbarhet i sitt ledarskap. Vara tydlig med att misstag begås i alla led. Alla behöver lära. Det börjar med ledaren själv och det gäller att föregå med gott exempel som medarbetare kan ta efter sedan.*”

Azra Osmanovic, Head of business development content

## Varför blir så många inkompetenta män ledare?

I vissa organisationer finns en fixering vid att ledare ska utstråla stark självsäkerhet och ha

en övertygande karisma. Inom exempelvis scenkonsten finns otaliga vittnesmål om att ledare med starka egon och stor utstrålning premierats. Denna fixering vid självsäkerhet är problematisk. Organisationspsykologen Tomas Chamorro-Premuzics forskning visar att vi väljer ledare utifrån självförtroende snarare än kompetens. Detta är olyckligt eftersom ledare ofta överskattar sin egen förmåga. Självförtroende är inte så avgörande för ett gott ledarskap som vi verkar tro. Ett visst mått av tvivel på den egna förmågan är faktiskt nyttigt. Att ha ledare som gång på gång överskattar eller ljuger om sin egen förmåga är däremot förödande för en organisation.

I hans bok *Why Do Do Many Incompetent Men Become Leaders?* skriver Chamorro-Premuzic att det är betydligt vanligare att manliga ledare överskattar sina förmågor jämfört med kvinnliga ledare. Vi människor är generellt sett dåliga på att upptäcka inkompetens. I själva verket attraheras vi av de attribut som gör ledare mer inkompetenta: självsäkerhet snarare än kompetens, karisma snarare än ödmjukhet och narcissism snarare än integritet. Forskaren menar att om vi vill hjälpa kompetenta kvinnor (och kompetenta män som inte passar in i stereotypen) att axla ledarroller måste vi börja med att börja göra det svårare för inkompetenta män att bli ledare.<sup>13</sup>

Det som verkligen skapar ett sunt klimat i en organisation är ledare med god självkänedom, det vill säga ledare som har en realistisk självbedömningsförmåga, är medvetna om både sina styrkor och svagheter, vet hur känslor påverkar dem och har en förståelse för hur

de uppfattas av andra. Att kunna erkänna sina svagheter och brister inför sig själv och andra är ju egentligen det som i längden bygger ett genuint självförtroende.

För att fördjupa sin självkänedom som ledare behöver man ägna sig åt ett kontinuerligt lärande, lyssna på återkoppling och vara nyfiken. Det är en inställning som högst sannolikt smittar av sig på en organisationskultur och gynnar lärandet.<sup>14</sup>

## Vikten av inkluderande ledarskap

Utan medarbetare som känner sig uppriktigt inkluderade i organisationen blir det svårt att åstadkomma ett genuint lärande. Det är först när människor i ett team vågar uttrycka sig och visa vilka de är, även om de avviker från normen, som ett sant lärande kan ske individer emellan.

Vad är det då som gör att medarbetare känner sig inkluderade? Det korta svaret på den frågan är ledarskapet. Faktum är att medarbetares upplevelse av att vara inkluderade kan skilja med upp till 70 procentenheter beroende på hur ledaren beter sig och uttrycker sig.<sup>15</sup>

Det är också etablerat i forskning att grupper med stor kognitiv mångfald – det vill säga en mångfald av arbetssätt, erfarenheter, förmågor, färdigheter och personligheter – presterar bättre, fattar beslut med högre kvalitet och är bättre på att samarbeta jämfört med grupper med liten kognitiv mångfald.<sup>16</sup> Den här korrelationen är intuitivt lätt att förstå. Med en större

variation av erfarenheter, kompetenser och personligheter breddas självklart även antalet specialistkunskaper och sätt att lära i gruppen. Men för att lyckas behöver ledarskapet besitta en djup kunskap om vad som krävs för att leda diversifierade grupper. Det är detta ledarskap som i forskningen brukar benämnas *inkluderande ledarskap*.

I en studie med över 4 100 ledare – samt efterföljande djupintervjuer med ett antal av ledarna som identifierats som mycket inkluderande – presenterades ett antal ledarbeteenden som är utmärkande för ledare som utövar inkluderande ledarskap.<sup>17</sup> Dessa var:

Genuint och synligt engagemang. De uttrycker ett autentiskt engagemang för mångfald, utmanar status quo och gör inkludering till en personlig prioritet.

Ödmjukhet. De är intresserade av återkoppling från andra när det gäller egna svagheter och blinda fläckar. De skapar utrymme för andra att bidra. De visar också att de är medvetna om att de eventuellt själva är partiska och att organisationen har brister.

Nyfikenhet på andra. De visar en djup nyfikenhet genom att lyssna intresserat på andra utan att döma och genom att ständigt försöka förstå andras perspektiv.

Kulturell intelligens. En studie visade att mer än 89 procent av ledare i stor utsträckning saknade förmåga att autentiskt knyta an till människor som är annorlunda från dem själva.<sup>18</sup> Ledare som utövar ett inkluderande

ledarskap är medvetna om detta, är uppmärksamma på andras erfarenheter och försöker empatiskt förstå andra människors perspektiv.

Uppmuntrar samarbete. De stärker gruppmedlemmarna och försöker ständigt stärka den psykologiska tryggheten och uppmuntra till samspel mellan medarbetarna.

## Trygghet kombinerat med höga krav för att maximera lärandet

För att medarbetare ska fortsätta växa krävs att de fortsätter att utmanas och ibland blir tilldelade uppgifter som ligger på gränsen av deras förmåga. För att må bra av utmaningar måste den psykologiska tryggheten finnas i grunden. Om vi förväntas prestera på topp utan att det finns en psykologisk trygghet i botten hamnar vi i det som forskare kallar för ångestzonen. På en arbetsplats som däremot genomsyras av psykologisk trygghet men där medarbetarna *inte* utmanas hamnar de lätt i en bekvämlighetszon som inte stimulerar till lärande. För att lära nytt och stimulera till utveckling behöver vi störa ordningen lite, skapa friktion och ibland kasta oss ut i okänt vatten.<sup>19</sup> För att medarbetare ska få chansen och våga göra sådana utvecklingshopp är ledarskapet helt avgörande. Det behövs ledare som tydligt kommunicerar vilka krav och förväntningar de har på medarbetarna. Det krävs också ledare som försäkras sig om att medarbetare känner sig utmanade och får utlopp för sin fulla potential.

## Dissonansens betydelse

Sant lärande är sällan friktionsfritt. Ser vi på lärandet utifrån ett psykologiskt och individuellt perspektiv kan tillfällen av dissonans i livet ge en ordentlig skjuts till lärandet. I sin bok *Livsutvecklingens psykologi* skriver forskaren och psykologen Kristina Elfhag att mognad och utveckling ytterst handlar om att förstå att livet är mer komplext än vi tidigare trott. Vi människor tolkar ständigt vår omvärld och skapar på det sättet en mening och en egen förståelse för livet. Det är när nya inslag – inslag som inte passar in i vår egen tolkning av omvärlden – uppstår som det skapas en dissonans eller en kris. Vi tvingas då göra en omtolkning och förstå att tillvaron är mer komplex än vi tidigare trott. Det uppstår en dissonans mellan vårt tidigare sätt att förstå tillvaron och den nya informationen. Då sker ett accelererat lärande och vi kan ta ytterligare ett kliv i vår egen utveckling mot ökad mognad och visdom.<sup>20</sup>

Dissonansen är en av nycklarna till utveckling för när vi plötsligt förstår att vi tidigare inte haft hela bilden klar för oss blir det inte längre möjligt för oss att gå tillbaka till ett självbedrägeri. Ett sådant utvecklingsprång kan upplevas tufft och vi kan ha ett stort inre motstånd inför det. Sant lärande är som sagt sällan friktionsfritt.

## Medveten omskakning ger skjuts till lärandet

I en organisation kan man försöka skapa tillfällen av accelererat lärande genom att medvetet skaka om invanda arbetssätt eller ompröva

etablerade organisationssanningar om vad som är rätt och fel tillvägagångssätt. På det här sättet skapas ett avsiktligt avbrott eller en medveten störning som en strategi för att föra in medarbetare i nya lärandekurvor. Det kan handla om att låta medarbetare eller ledare byta jobb med varandra under en dag för att skapa en djupare förståelse för hur de olika funktionerna i organisationen är beroende av varandra. Ett annat förslag är att införa omvänt mentorskap där unga och oerfarna medarbetare blir mentorer till de mest erfarna ledarna. Det kan handla om att rekrytera en person från en helt annan bransch och med erfarenheter som inte finns i organisationen. Det kan handla om att kompetensutveckla inom ett område som ligger långt ifrån den egna verksamheten men som kan skapa annorlunda idéer och fylla på med ny inspiration.

Eller som i exemplet nedan: att ge medarbetare i uppgift att trendspana, inte enbart på trender som rör den egna branschen utan även på trender som ligger utanför den egna verksamheten och som kanske inte har en uppenbar och direkt koppling till den.

” *I mitt team arbetar vi med news hunters. Varje månad utses en person som ska vara vårt nyhetsankare och följa branschtrender, tekniska utvecklingar och andra trender inom streamingbranschen. Men även sådant som ligger utanför, globala trender. Det hjälper oss att göra en affärsstrategisk helhetsanalys och inte enbart se vad som händer i vår egen bransch.*”

Azra Osmanovic,  
Head of business development content

# #3

LÄRANDEKONST TRE:

KONSTEN ATT BÄDDA FÖR DYNAMISKT LÄRANDE



**D**et finns mycket att vinna på att ha en långsiktig inställning till lärande i våra organisationer. För att inte drunkna i vågen av information som dagligen sköljer över oss behöver vi veta vart vi är på väg med vårt lärande och göra det möjligt att prioritera. På samma gång bör det finnas en öppenhet för nya trender i omvärlden. Den långsiktiga riktningen kan nämligen behöva omprövas om omvärlden förändras på ett radikalt sätt. En organisation med en dynamisk inställning till lärande kombinerar långsiktighet med en beredskap för nya kompetensbehov. Låt oss nu se närmare på vad som krävs för komma dit.

## En långsiktig inställning till lärande

I förra årets Skills-rapport konstaterade vi att det inte är lätt att vara en långsiktig tänkare i en kortsiktig värld. Långsiktigt tänkande kräver något alldeles extra av oss. Motsatsen är enklare att få till, nämligen att låta det som för tillfället pockar på vår uppmärksamhet diktera vad vi ägnar vår tid åt. Dag efter dag, år efter år.

Att vara långsiktig handlar om att formulera en strävan som gäller över en längre tid. På vägen mot våra mål är det dock viktigt att hålla i minnet att omvärlden fortsätter att förändras. Inget är statiskt. Vår strävan och våra mål kan

komma att omprövas och vi behöver fortsätta lära oss både om omvärlden och oss själva för att röra oss i de riktningar vi vill. En organisation som är tydlig med sin vision och strävan gör det lättare för ledare och medarbetare att varje dag fatta beslut som gynnar organisationens långsiktiga resa – att säga ja till rätt saker och nej till sådant som är irrelevant. Detta gäller inte minst lärandet. Ett långsiktigt lärande kräver nämligen ett annat slags medvetet beslutsfattande. Vi behöver avsätta tid, prioritera och välja bort för att det ska fungera.

## Att veta vart vi ska med lärandet

Enligt en undersökning från 2019 satsas sammanlagt över 300 miljarder dollar globalt på lärande inom organisationer varje år. Majoriteten av alla dessa lärandeinsatser har inte en särskilt stor mätbar effekt.<sup>21</sup> Anledningarna till detta kan vara flera men en tänkbar orsak är att företag och organisationer ofta saknar en långsiktig vision med lärandet i organisationen.

Vi kan omöjligt lära oss allt och behöver därför välja och prioritera. I stället för att se på lärande som en förmån för enskilda medarbetares individuella utveckling bör lärandeinsatser behandlas som en investering som kommer att skapa värde för organisationen under många år framåt.

Vi behöver därför börja med att formulera ett mål med lärandet.

Är vårt mål att öka medarbetarengagemang i den årliga medarbetarenkäten? Är det att kunna erbjuda en helt ny tjänst eller produkt

vid slutet av året? Är det att bli så pass attraktiv som arbetsgivare att antalet kandidater som söker de utlysta tjänsterna dubblas på tre år? Är det att öka biljettintäkter? Eller vill vi nå ett mer professionellt och lyhört ledarskap? Målen varierar självklart mellan olika organisationer och givet vilka utmaningar organisationen står inför.

## In i kalendern

När vi väl vet vart organisationen vill med lärandet behöver det integreras vardagen. Istället för att satsa på några få lärtillfällen per år bör lärandet planeras in så det sker kontinuerligt och blir en naturlig del av vardagen. Rent konkret behöver tiden avsättas i våra kalendrar. Om det inte aktivt bokas in så händer det inte. Här är ledarna särskilt viktiga då de kan visa vägen med sitt eget beteende.

”*Jag har de senaste tio åren haft en timma inbokad i kalendern varje fredags- eftermiddag, tid för reflektion. En timma sitter jag ostörd och reflekterar över hur veckan har varit och vad jag kan göra bättre, vad jag kan fokusera på i mitt ledarskap och i mitt mående. Precis som med allt annat lärande behöver man få in kontinuiteten. Boka in tid för det – annars är det lätt hänt att det inte blir gjort. Den tiden är helig och den är inbokad ett år framöver, det går inte att boka in något annat. Det har inte varit svårt att få folk att respektera den tiden.”*

Azra Osmanovic,  
Head of business development content

## Att lära i mellanrummen

Konstnärlig verksamhet är ofta tillfällig verksamhet. Tillfälliga konstellationer och korta perioder av samarbete, repetitioner eller filmande. Temporära ledare, kollegor, arbetsplatser, scener och institutioner. Efter dessa tillfälliga uppdrag följer mellanrummen.

En stor fråga för många organisationer inom kulturen är hur man kan skapa ett verkligt lärande mellan produktioner och projekt. Inför varje produktion gäller ofta helt nya förutsättningar vilket innebär att yrkesutövare kontinuerligt behöver lära sig nytt. Det sker ibland utvärderingar efter olika projekt och mer eller mindre regelbundet inhämtas feedback från de som varit verksamma inom projekten. Men att omvandla insikterna från utvärderingar och feedback till ett reellt lärande i organisationen kan vara en utmaning.

”*Det sker saker i varje produktion som hade kunnat undvikas om vi hade tagit med oss det i form av ett lärande. Det handlar inte enbart om lärandet av misstag. Det är lika viktigt att lära av våra framgångar, hur vi löste olika utmaningar. Vi kommer att möta snarliga utmaningar i nya produktioner och då vill vi inte behöva börja om på ruta noll igen”.*

Viveka Fonsmark, HR-chef G

Ett problem med utvärderingar kan vara att vi inte vet hur vi ska omvandla feedbacken till faktiskt lärande i organisationen eller till nya rutiner när det behövs. Svårigheten kan bero

på att vi som individer och organisationer ofta är bättre på att öva på att ta emot feedback än vi är på att öva på att använda feedbacken. Det är först när människor övar på att omvandla insikter från feedback till beteenden – och när de ser att detta förbättrar prestation och resultat – som de börjar tro på feedbacken.<sup>22</sup>

För att lärandet i mellanrummen ska vara möjlig behöver det signaleras tydligt från högsta ledning att det är välkommet med konstruktiv feedback samt att det är något som uppskattas och belönas. Vi vet nämligen att det inte är lätt i en frilansbransch att rikta kritik mot de uppdragsgivare man har.

”Utvärderingar är viktiga. Det kan till exempel vara en produktion som gått otroligt bra, där publiktrycket blev stort och recensionerna positiva men processen fram till premiären inte var enkel. Det kan vara svårt att kritisera produktionen i efterhand eftersom den blivit en succé. Då är det förstås viktigt att lyssna in vad som kan ha orsakat problemen under repetitionerna.”

Ulla Lidholm: Ensemblechef

## Proaktivt och reaktivt lärande

”I min bransch behöver du vara proaktiv – att du försöker förutse vad som ska hända och har lösningar på saker innan det har hänt. Framförhållning är viktigt men i vår bransch kan det vara svårt med många snabba förändringar. Jag tror det är bra att vara nyfiken. Kurser är bra för att lära sig nya

verktyg men det är också viktigt att se hur man löser processer. I Skandinavien ser produktion ut på ett sätt, i andra länder kan det vara lite annorlunda. Jag har försökt lära mig av andra och av mina egna misstag.”

Malte Forsell, Line Producer

Det reaktiva lärandet sker hela tiden. Bara genom att arbeta, samarbeta med andra och ge sig in i nya projekt ägnar vi oss åt ett ständigt lärande. Men frågan är om det reaktiva, mer slumpmässiga lärandet, räcker till i en tid då den teknologiska utvecklingen förändrar arenan så fort? Enligt många professionella inom kulturen har det proaktiva lärandet blivit allt viktigare. När kompetensbristen är ett faktum i flera branscher kan det vara för sent att påbörja sökandet efter en ny kompetens när behovet av den redan hunnit bli kännbart i organisationen. Då har man redan hamnat på efterkälken. Samtidigt är det inte möjligt att med säkerhet kunna förutse framtida behov. Det är därför en mer dynamisk inställning kan vara att föredra.

## Att omfamna osäkerheter möjliggör en dynamisk inställning till lärande

Forskning visar att det kan vara mer dyrbart och ineffektivt att göra stora utbildningsinsatser som baseras på gissningar om vilka kompetenser som kan komma att behövas i framtiden, jämfört med att enbart vara reaktiv i lärandet. Utan en kristallkula är det mer sannolikt att dessa försök att förutsäga framtida

färdigheter leder till felplacerade satsningar.

En mer effektiv metod än framtidsgissningar är att skapa en beredskap för att snabbt kunna svara på omvärldsförändringar.<sup>23</sup>

För att lyckas med det krävs att vi omfamnar osäkerheter. Att vi är medvetna om osäkra trender i omvärlden, det vill säga trender som kan utvecklas åt antingen det ena eller andra hållet. Vilka är osäkerheterna idag? På vilket sätt kan dessa riktningar påverka vad vi behöver lära oss i framtiden? Allt detta gör att människor är mer öppna för nya kompetensbehov när de väl dyker upp.

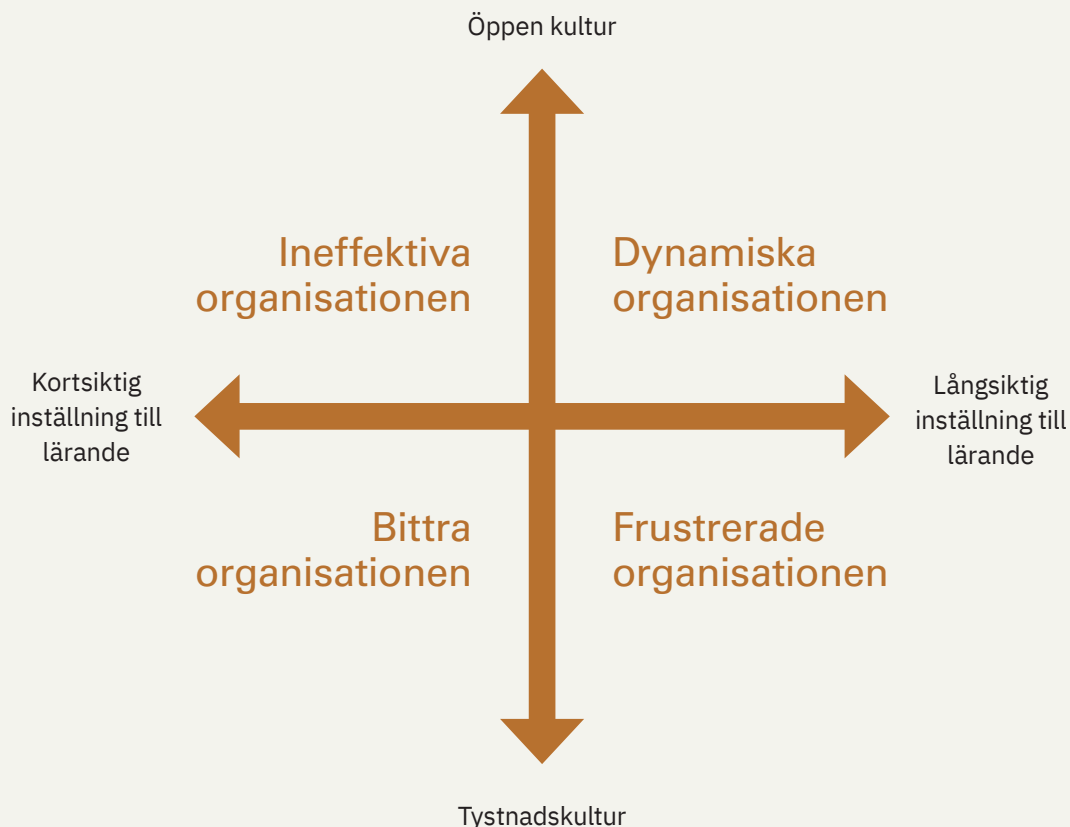
## Två dimensioner i lärandet

Utifrån de här grundläggande insikterna kan vi skapa en modell som illustrerar vikten av att kombinera långsiktighet med öppenhet för att bygga organisationer med en hållbar inställning till lärande i. I modellen nedan ser vi två axlar som motsvarar de två olika dimensionerna. Den ena illustrerar i vilken utsträckning en organisation har en långsiktig inställning till lärande. I organisationer med en långsiktig inställning till lärande finns en vision och tydlig riktning som avgör hur ledare och medarbetare prioriterar, fattar beslut och vad de lägger sin tid på. Fortbildning och lärande integreras i vardagen och schemaläggs i förväg. Insikter och lärdomar delas och sprids i organisationen så att lärandet ständigt stärker organisationens livskraft.

I organisationer som befinner sig på andra änden av spektret saknas en vision med lärandet och därmed också en tydlig riktning utifrån vilken beslut kan fattas som rör läran-

det. Ledare och medarbetare fastnar i att vara offer för omständigheterna som drabbar dem. När ett akut behov av fortbildning uppstår görs punktinsatser, utan att säkra att kunskaper och lärdomar därefter sprids och bevaras i organisationen. Tillfälliga behov och krav dikterar vad organisationen lägger tid på och lärdomarna är dömda att försvinna i takt med att medarbetare lämnar organisationen.

Den andra dimensionen i modellen sträcker sig från en tystnadskultur till en öppen kultur. I en öppen kultur hindras medarbetare inte av rädsla för att bli socialt förnedrade eller bestraffade. Ledarskapet uppmuntrar till samtal, till att dela med sig av idéer och formulera farhågor. Det bäddar för ett lärande men också en öppenhet inför att ompröva visionen och ändra riktning om det krävs. På den andra änden av skalan hittar vi kulturer som genomsyras av prestige, tystnad och skuldbeläggande. Här känner sig medarbetare inte fria att tala öppet, i rädsla för att bli socialt bestraffade. Organisationen går miste om kreativa idéer och förslag eftersom medarbetare inte är redo att ta den risk som öppenhet kan leda till. Ledarskapet uppmuntrar inte gemensamt lärande utan förväntar sig att medarbetare ska prestera utan att själva bidra med egna idéer. I en tystnadskultur är det riskabelt att dela med sig av ett misslyckande och när det sker misstag utses snabbt en syndabock. Det leder till att medarbetare hellre håller saker för sig själva och organisationen går därmed miste om viktiga lärotillfällen. Det skapas en rigiditet som gör det svårt att byta riktning när det behövs.



## Utifrån de två dimensionerna framträder fyra olika kategorier av organisationer.

### Den bittra organisationen:

Organisationer som både genomsyras av tystnadskultur och har en kortsiktig inställning till lärande bär för bitterhet. Här håller medarbetare tyst med sina idéer och sin kritik vilket gör att organisationen går miste om viktiga lärotillfällen. Eftersom det saknas en långsiktig riktning med lärandet blir det svårt för medarbetare att veta hur de bäst ska utnyttja sin tid och sina resurser. Allt detta bär för en bitterhet som till slut gör att organisationen måste gå under eller förändras från grunden.

### Den frustrerade organisationen:

I den frustrerade organisationen finns en långsiktig inställning till lärande. Man har en tydlig vision och har definierat tydliga mål för lärandet i organisationen. Däremot har man missat att bär för ett genuint lärande genom att etablera en psykologisk trygghet och öppenhet i kulturen. Det hämmade lärandet bidrar till en rigiditet vilket leder till att organisationen inte har den beredskap för omvärldsförändringar som behövs i en snabbt föränderlig värld. När organisationen varken når de uppställda målen eller kan tänka om och byta riktning när det krävs, skapas en frustration och känsla av maktlöshet.

### Den ineffektiva organisationen:

I den ineffektiva organisationen uppmuntras kommunikation och öppenhet. Alla involveras i beslutsfattande och uppmuntras att samtala, bidra med idéer och framföra kritik. Men eftersom organisationen saknar en långsiktig inställning till lärande finns inte heller en tydlig riktning och det blir svårt att prioritera i det stora utbud av kunskap som finns tillgänglig. Utan ett tydligt mål med lärandet blir all ny information lika viktig och det blir omöjligt att sortera och prioritera. Trots organisationens välvilja och öppenhet fastnar organisationen en evig diskussion.

### Den dynamiska organisationen:

Den dynamiska organisationen kombinerar en långsiktig inställning till lärande med en öppenhet i kulturen. Organisationen ser till att lära i mellanrummen och medarbetare uppmuntras att bidra med kreativa idéer, lyfta farhågor och framföra konstruktiv kritik. I och med att det finns ett ledarskap som tydligt uppmuntrar lärandet av misslyckanden vågar medarbetare också dela med sig. När öppenhet och omvärldsanalys genomsyrar verksamheten blir det också tydligt när det är dags att ompröva målsättningar och anpassa sig till ny information. I en organisation med en dynamisk inställning till lärande finns en beredskap för att snabbt svara på omvärldsförändringar, en vilja att omfamna osäkerheter och en transparens som genomsyrar organisationen. Allt detta gör att människor kan vara mer öppna inför nya kompetensbehov när de väl dyker upp.

## Sex åtgärder för att skapa en dynamisk inställning till lärande i din organisation:



**1** Gör kontinuerligt lärande till ett kärnvärde i organisationen och se till att högsta ledningen tydligt kommunicerar det till både fast personalstyrka och frilansare i projekt.



**2** Skapa en långsiktig vision med lärandet och formulera ett tydligt varför. Vart vill vi med vårt lärande och varför?



**3** Utbilda ledarskapet i hur man skapar psykologisk trygghet i en organisation samt i inkluderande ledarskap.



**4** För in lärandet i kalendern. Uppmuntra medarbetare att avsätta tid för både formella och strukturerade lärsatser (såsom kurser, mentorstid och andra fortbildningar) samt tid för reflektion och omvärldsanalys.



**5** Se till att insikter och lärdomar delas och bevaras i organisationen på ett strukturerat sätt. Det kan göras genom att medarbetare erbjuds mentorer, att arbetsgivaren uppmärksammar och firar framgångar, att införa gränsöverskridande möten och nätverk för att främja kunskapsöverföringen mellan olika enheter eller att arbetsgivaren regelbundet samlar in kreativa idéer från alla medarbetare.



**6** Säkerställ att alla som varit delaktiga i ett projekt får delta i en utvärdering av det. Öva på att omvandla insikter från feedbacken till ett faktiskt lärande i organisationen och till nya rutiner när det behövs.



**KONSTEN ATT BREDDA KOMPETENSBASEN**

**LÄRANDEKONST FYRA:**

**B**risten på kompetens i Sverige är akut. Faktum är att kompetensbristen utgör ett av de största hoten mot företags tillväxt, mot välfärdssektorns förmåga att möta de kommande årens utmaningar och mot den gröna omställningen i Sverige.<sup>24</sup> Även inom kultursektorn är behovet av ny kompetens enormt inom vissa områden. Lyckligtvis finns lösningar till hands redan idag och flera av dem handlar om att bredda kompetensbasen. Lyckas vi med det kommer även lärandet att få en ordentlig boost i våra organisationer.

## Kompetensbrist i kulturen kräver lärande utanför boxen

”*Vi behöver bredda vår rekryteringsbas. Vi måste möta kapacitetsbristen. Om vi rekryterar bredare så kan vi få hjälp på sikt med att berätta historier som tilltalar en bredare målgrupp och då vinner vi affärsmässigt. Med en bredare rekryteringsbas kommer vi på sikt att göra produkter som talar till Sverige så som det ser ut idag.*”

Jan Blomgren, Senior Executive

Hur kan vi lösa problemen med kompetensförsörjningen inom kulturens branscher? Ett svar på den frågan är naturligtvis att göra både utbildningarna och arbetsgivarna mer attraktiva så att kompetenta människor lockas

till branschen. En annan nödvändig åtgärd är att vidga synen på vad som överhuvudtaget anses vara rätt kompetens inom kultursektorn. Faktum är att enbart 34 procent av ledarna i Sverige upplever att arbetsgivaren är tillräckligt bra på att utnyttja hela poolen av kompetens när de rekryterar nya medarbetare.<sup>25</sup> Två tredjedelar av arbetsgivarna är alltså dåliga på att nyttja hela kompetenspoolen – och detta i tider av akut kompetensbrist.

Ska det till exempel behöva vara nödvändigt att ha tidigare erfarenhet från kulturbranschen för att vara aktuell för ett jobb? Kan man vara för ung eller för gammal för en chefsposition? Kan vi söka efter talang på för oss helt nya och okända arenor?

Om vi vill bredda kompetensbasen behöver vi börja med att bredda vår egen syn på kompetens och se potential på helt nya ställen. Det innebär också att vi behöver omfamna mångfald på riktigt. På köpet kommer vi då även skapa förutsättningar för ett accelererat lärande – ett lärande utanför boxen.

## Mångfald boostar lärandet i våra organisationer

En undersökning med över 800 ledare på den svenska arbetsmarknaden visade ett mycket tydligt samband mellan att som arbetsgivare aktivt arbeta för att öka mångfalden i organisationen och en stark lärande organisationskultur. Arbetsgivare med ett aktivt mångfaldsarbete genomförde i högre utsträckning aktiviteter som främjar lärandet i en organisation. Det var till exempel tre gånger så vanligt

att regelbundet samla in kreativa idéer från alla medarbetare och mer än dubbelt så vanligt att ha gränsöverskridande möten och nätverk på arbetsplatser upplevdes vara bra på mångfald jämfört med de som upplevdes sämst på mångfald.

Resultaten visade starka samband mellan ett aktivt mångfaldsarbete och en lång rad positiva kulturaspekter såsom öppenhet i organisationskulturen, lyhördhet, lärande och ett större fokus på innovation. Tydligt i studien är också att stor demografisk mångfald – det vill säga mångfald av kön, ålder, utländsk bakgrund, funktionsvariationer och sexuell läggning – är ett bra första steg för att nå de positiva lärandeaspekterna i organisationen. De absolut största effekterna blir dock synliga när den demografiska mångfalden kombineras med en mångfald av personligheter, åsikter, attityder, kompetenser, och erfarenheter.

## Mix av generationer underlättar lärandet

”*Jag lär mig mycket av de unga kollegorna. Grunden kan jag, men det finns nya verktyg och nya sätt att kommunicera. Jag jobbar med människor som är betydligt yngre än jag är. De lär mig mycket, de är uppväxta med de nya metoderna. I gengäld kan jag lära dem av mina misstag. Jag kan lära dem att prioritera vad som är viktigt och inte viktigt och att ta vara på sig själva. Erfarenhet kan vara bra på det sättet men det är viktigt att fortsätta utvecklas.*”

Malte Forsell, Line Producer

Om vi ska klara av den framtida kompetensförsörjningen kommer vi sannolikt att behöva arbeta hårdare på att sudda ut den ålderism som präglar den svenska arbetsmarknaden. Demografin i Sverige förändras. År 2032 kommer Sveriges befolkning passera 11 miljoner invånare och den grupp som växer mest är personer över 80 år<sup>26</sup>. Trots att vi lever längre och är arbetsföra längre upp i åldrarna finns förlegade föreställningar om senior arbeidskraft. En tredjedel av svenska chefer anser till exempel att senioritet kan vara en legitim anledning till att välja bort en kandidat i rekryteringsprocesser och fyra av tio chefer känner någon typ av tveksamhet inför att rekrytera en person i sexioårsåldern till en chefsposition. Den vanligaste anledningen uppges vara en oro för att det inte kommer att finnas ett långsiktigt engagemang i rollen.<sup>27</sup>

Faktum är att en mix av generationer på en arbetsplats är fördelaktigt för lärandet. En av fördelarna är en ökad mångfald av perspektiv och erfarenheter, vilket kan leda till ökad kreativitet. Seniora medarbetare kan bidra med värdefulla kunskaper och erfarenheter som de ackumulerat under en längre tid, medan yngre kan ha spetskompetenser inom ny teknologi och nya trender. Men för att kunskap och lärdomar ska bevaras i organisationen och för att den ska föras över från äldre till yngre generationer krävs en struktur och systematik i delandet av kunskap och erfarenheter. Det är inget som sker automatiskt. Mentorskaftsprogram är ett bra exempel på strukturerad kunskapsöverföring.

”Vi jobbar strategiskt med aktivt mentorskap. Där vi dels connectar på traditionellt sätt – en yngre med en äldre person inom samma eller olika nisch. Men jag har personligen också satsat mycket på peer to peer networking där man får nätverka och lära av andra som gör samma sak i närliggande branscher.”

Azra Osmanovic, Head of business development content

bland medarbetare krävs ett ledarskap som har djup kunskap om att leda grupper med stor mångfald.<sup>28</sup>

## Modet att satsa på osäkra kort

Ett viktigt sätt att utvecklas som professionell yrkesutövare är att ges förtroendet att axla nya roller och ta sig an mer utmanande uppgifter. För detta krävs ett mod av ledarna att satsa på osäkra kort. Skådespelare blir till exempel ofta castade utifrån vad de har haft för tidigare roller. Det är förståeligt. Mycket står på spel i kostsamma och tidspressade projekt och vill man locka publik är kända namn i ledande roller är säkert kort. Den kanske viktigaste kompetensutvecklingen för skådespelare är dock att få möjlighet att ta sig an och växa genom nya, mer utmanande roller. Ett sätt att erbjuda kompetensutveckling till medarbetare är med andra ord att ibland våga satsa på osäkra kort.

”Jag har argumenterat med teaterchefer och regissörer om att rollsätta med skådespelare de inte alltid haft på sin rollista. Många gånger har det blivit bra men det har hänt att jag har stridit för någon som har fått rollen och att resultatet inte blivit så bra. Hur som helst har skådespelaren fått möjlighet att utmanas och utvecklas vilket bidragit till en bättre arbetsmiljö och teatern får på sikt en kompetentare och mer nöjd personalgrupp.”

Ulla Lidholm, Ensemblechef

Det kan vara riskabelt att satsa på osäkra kort. Men långsiktigt finns flera vinster: fler får potential att växa och det skapas en bättre arbetsmiljö där en grogrund för bitterhet bland medarbetare undviks.

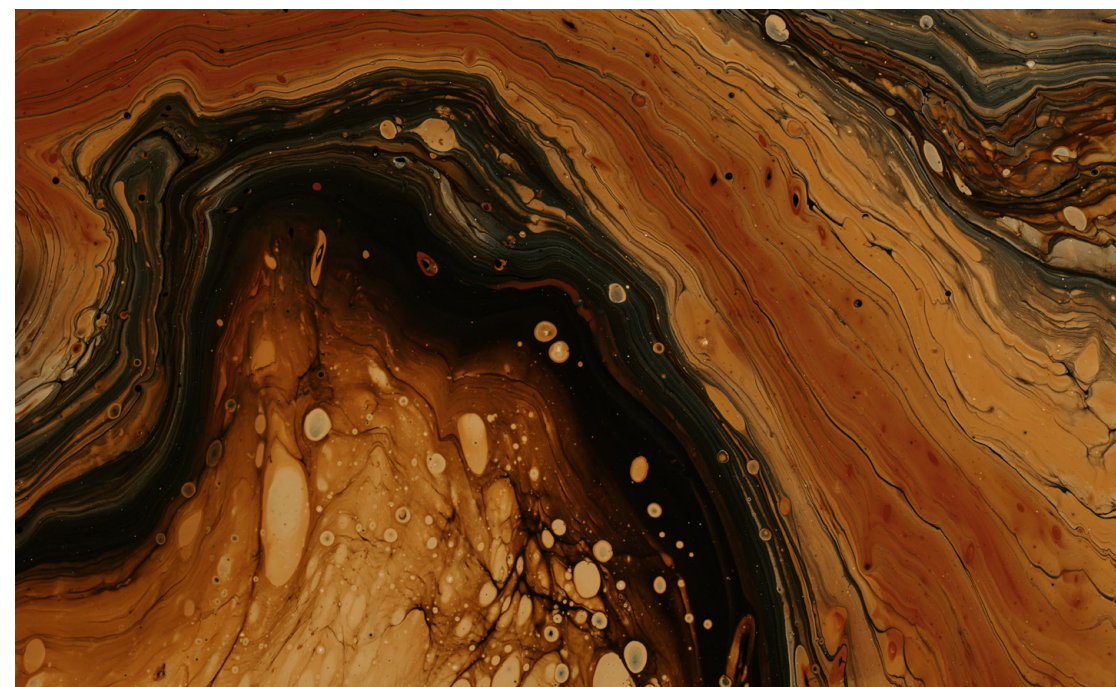
Att satsa på osäkra kort kan även innebära att satsa på en kandidat som saknar erfarenhet från den egna branschen. Vi sätter krokben för oss själva när vi sätter likhetstecken mellan branschfarenhet och kompetens. Att korsbefrukta olika branschfarenheter i våra organisationer kan vara fördelaktigt för idégenerering och kreativitet. Har vi verkligen råd att missa den stora kandidatpoolen som finns utanför kultursektorn?

”Det är inte fel att ha en annan grundutbildning när man kommer in i filmbranschen. Många manusförfattare i USA har ett annat yrke i botten. De som har skapat alla advokatserier – de är advokater som kan skriva. Sjukhusserier: läkare som kan skriva. Gedigen kunskap från helt andra fält adderar värde.”

Jan Blomgren, Senior Executive

## Mångfald kräver mer av ledarskapet

Att mångfald har positiva effekter på allt från kreativitet, innovation till ekonomisk lönsamhet är ingen nyhet. Samtidigt finns det forskning som visar att mångfald också ställer högre krav på ett kompetent ledarskap för att dessa effekter ska synas. Mångfald leder inte automatiskt till ökad effektivitet. Ju fler värderingar, kommunikationsstilar och arbetssätt som rymms i en grupp desto fler blir de områden där kan förekomma friktion eller konflikter. En studie från Carnegie Mellon University visade att för lite mångfald i en grupp gör att den stagnerar, medan för mycket mångfald kan skapa klyftor som deltagarna kan ha svårt att hantera. Det kan till exempel förekomma omedvetna fördomar som påverkar hur individer i teamet arbetar tillsammans. Fram till en viss punkt drar en grupp nytta av sina olika perspektiv men om inte det kompetenta ledarskapet finns på plats kommer svårigheterna överväga fördelarna. För att komma åt de positiva effekterna på till exempel ett accelererat lärande



## Konsten att bredda kompetensbasen – några konkreta råd:

Vi har nu sett att en ny och breddad syn på kompetens är en effektiv metod både för att stimulera kreativitet och innovation och för att möta utmaningarna med en växande kompetensbrist i kultursektorn. Nedan följer ett antal konkreta åtgärder för arbetsgivare som vill bredda kompetensbasen:

**1** Sök kompetens på nya arenor – basera inte kraven i en rekrytering på den person som tidigare haft rollen, prova i stället att se bortom invanda mönster. Kan vi söka i helt andra branscher efter den kompetens vi behöver? Kan vi utöka våra nätverk för rekrytering, anlita rekryteringskonsulter som är experter på mångfald eller ta del av satsningar inom rekryteringsmångfald? Kan vi välja en person med en helt annan utbildningsbakgrund än den vi vanligtvis brukar söka efter?

**2** Satsa på lärlingsprogram, mentorskap och annan intern utbildning – en av de vanligaste strategierna för arbetsgivare som har svårt att rekrytera rätt kompetens är att anställa personer som ännu inte matchar kraven och i stället erbjuda utbildning internt. Mentorprogram och interna utbildningsinsatser kan göra det enklare att ta emot kandidater som inte matchar 100 procent av kraven vid rekryteringsstillfället. Lärlingsprogram är ytterligare en effektiv metod att säkra framtida kompetens i organisationen. Idag finns till exempel filmarbetarlärlingsprogram som erbjuder en möjlighet för arbetsgivare att ta in en lärling som kan bli en framtida kollega.<sup>29</sup>

**3** Släpp fördomar om äldre medarbetare – det är dags att ompröva våra snäva uppfattningar om i vilken ålder människor blomstrar i arbetslivet. Vi ser redan idag grupper som sadlar om i karriären betydligt senare i livet än vi någonsin tidigare sett. Det finns studier som visar att seniora medarbetare har större motivation, mer erfarenhet och bättre helhetsbedömning jämfört med yngre.<sup>30</sup> Att vi utnyttjar hela kompetenspoolen, inklusive den åldersrika arbetskraften, kommer vara en förutsättning för att klara behoven framöver.

**4** Satsa på ett inkluderande ledarskap med djup kunskap om vad som krävs för att leda grupper med mångfald. Att bredda kompetensbasen innebär att omfamna mångfald i våra organisationer. För att behålla arbetskraften och få tillgång till alla fördelar av mångfald i våra organisationer krävs ett kunnigt ledarskap.

**5** Tänk igenom varje steg i rekryteringsprocessen. Var noggranna med hur ansökningar utformas. Eventuellt behöver kommunikationen anpassas så den tilltalar fler. Professionalisera anställningsintervjuer och sök kandidater utanför de egna nätverken. Om ni tar hjälp från en rekryteringspartner är det viktigt att våga ställa höga krav och att våga acceptera en slutlista av kandidater där alla har likadana bakgrunder.





**#**  
**LÄRANDEKONST FEM:**  
**KONSTEN ATT DANSA MED AI**

**5**

**T**idigare har forskare proklamerat att vi människor kan säkra vår relevans på arbetsmarknaden genom att kultivera djupt mänskliga förmågor som är svåra att automatisera – såsom kreativitet och emotionell kompetens. Men med den nya vågen av generativa AI-verktyg som ChatGPT och DALL-E har allt fler börjat vackla i den övertygelsen. Flera av de sysslor som tidigare ansetts unikt mänskliga har plötsligt blivit möjliga att automatisera och många frågar sig om kreativitet kanske inte var en så unikt mänsklig förmåga trots allt. Hur kan kulturens organisationer förhålla sig till denna spännande och stundtals skrämmande utveckling inom AI?

## Yrvaket betraktar vi virvelvinden av konsekvenser

I skrivande stund är det svårt att uttala sig om utvecklingen inom AI. Varje dag översköljs vi av ny information. Nya innovationer, plattformar och användningsområden presenteras i rasande fart. Generativ AI är en typ av artificiell intelligens som med hjälp av maskininlärningstekniker känner igen mönster i befintliga data och sedan skapar helt ny data med liknande stil och struktur. Det är alltså en teknik som kan generera nya texter, ny musik, nya bilder och illustrationer baserat på information som redan finns på internet. Självklart väcker den nya tekniken

frågor om och i vilken utsträckning människors kulturella skapande kan komma att ersättas.

Mänskligheten ser yrvaket på när nya konsekvenser av utvecklingen blir uppenbara för oss. Det öppnas fysiska museer för AI-konst,<sup>31</sup> foton genererade av AI vinner internationella fototävlingar<sup>32</sup>, artiklar där journalister ställt frågor till AI-versioner av kända personer presenteras som ”exklusiva intervjuer” i dagstidningar trots att den verkliga personen inte ställt upp på någon intervju<sup>33</sup>. Att människor i allt högre utsträckning ser på chatbotarna som högst mänskliga samtalspartners blev uppenbart när en belgisk tvåbarnspappa tragiskt nog tog sitt eget liv efter att under några veckors tid samtalat med chattroboten ”Eliza” som enligt familjen eldat på mannens depression och förstärkt hans självmordstankar<sup>34</sup>. Dessa exempel representerar ett mycket litet axplock av konsekvenser som vi sett hittills och som redan lett till nya samhällsdebatter, utredningar och regelverk kring användningen av AI.

## Frälsning eller hot för kreativa människor?

På frågan om vilka som kommer att bli arbetslösa först svarade grundaren till Open AI, Greg Brockman att: ”AI har hittills visat sig bättre på att skriva poesi än att utföra fysiskt arbete”<sup>35</sup>

Det är just detta som skrämmer många inom kultursektorn just nu. Plötsligt är det möjligt att med hjälp av AI imitera skådespelares röster och låta röstgeneratorer läsa in ljudböcker. Med hjälp av lättillgängliga AI-baserade verktyg kan vi generera hela sångtexter på bara

några sekunder, eller komponera hela låter med en enkel skiss eller en idé som utgångspunkt. AI-baserad teknik gör det möjligt att byta språk hos filmskådespelare och se till att ansiktsmimiken hänger med, ge plats för virtuella skådespelare på scen, översätta hela texter, skapa design, illustrationer eller skriva journalistiska artiklar. Utvecklingen går dessutom rasande fort och vi vet inte vad som kommer att vara möjligt om ett halvår eller ett år.

När allt detta är möjligt att åstadkomma med AI är det lätt att förstå att många inom kultursektorn oroar sig inför att inte kunna livnära sig på sina jobb. Det är inte enbart kulturutövare som oroar sig. I slutet av mars 2023 publicerades ett uttåg från en stor grupp AI-expert och ledare, med bland andra Elon Musk i täten, att världens makthavare bör pausa AI-experimentet för att ge tid till experter och politiker att utvärdera de långsiktiga konsekvenserna för mänskligheten.

## En dans med AI

”Alla konstnärer har nog upplevt hur kreativt det blir när man jobbar i grupp. Det händer något särskilt då. Alla de här maskinerna som genererar konst eller ChatGPT – vi kan se dem som gruppmedlemmar som vi samarbetar med. Som i en dans. Ju mer jag som människa interagerar med maskinen desto bättre blir den på att generera relevanta förslag eftersom den lär sig att anpassa sig efter mina behov och min tonalitet. Jag börjar och maskinen slutför. Det är en dans mellan mig och maskinen.”

Robert Johansson, leg psykolog och docent i psykologi vid Stockholms universitet

Hur kan vi framtidssäkra våra organisationer och oss själva i tider av intelligenta maskiner och system? Ett sätt att inte bli ersatt av AI är att hålla sig uppdaterad om utvecklingen och vara den som innoverar med hjälp av AI. I stället för att fråga sig själv om ens jobb kommer att bli ersatt av AI är det kanske mer relevant att fråga sig hur man kan använda AI för att utvecklas.

Vi skulle kunna inspireras av citatet ovan och satsa på att lära oss att dansa med AI – att samarbeta med de intelligenta systemen. Vi är de som för i dansen och AI-systemen svarar genom att generera förslag och idéer som vi ibland ratar, ibland accepterar. För att lyckas behöver vi kontinuerligt inhämta kunskap om AI och anamma ett nyfiket förhållningssätt till utvecklingen i våra organisationer. Vi behöver tillåta oss själva att pröva oss fram och att misslyckas ibland. Utvecklingen går i en rasande fart och ingen vet vad den kommer att leda till. Det är kanske just därför lekfull inställning till lärandet av AI kan vara den absolut mest effektiva.

## AI:s funktioner i kulturens organisationer

Hur ska en organisation inom kultursektorn som vill förse medarbetare med rätt förutsättningar för ett livslångt lärande förhålla sig till den snabba utvecklingen inom AI? För att besvara en så komplex fråga kan det vara hjälpsamt att dela upp lärandet kring AI i tre olika spår som alla fyller olika funktioner.

1. AI som redskap för det livslånga lärandet
2. AI som redskap för skapande
3. AI som redskap för processutveckling och datadriven analys

## 1 AI som redskap för det livslånga lärandet

”Snart kommer AI ha förmågan att vara en lika bra lärare som vilken människa som helst”. Så uttryckte sig Microsoft-grundaren Bill Gates på en konferens i början av 2023. Han syftade på utvecklingen av chatbots och menade att dessa snart kommer att vara kapabla att hjälpa barn att lära sig läsa och ge feedback på deras skrivande. Anledningen till att detta är revolutionerande är att de flesta av världens barn i dagsläget inte har råd med eller tillgång till privata lärare som stöttar dem under skolåren, särskilt inte lärare som anpassar sig till utvecklingsnivån och inlärningsstilen hos varje enskilt barn och som kommer ihåg allt de har gjort och lärt sig tidigare.<sup>36</sup>

Bill Gates resonemang om att använda AI-verktyg som lärare knyter an till ett samtal som länge förts inom forskningen om AI och lärande. Drömmen om att kunna erbjuda varje skolelev en personlig, livslång lärare eller mentor är faktiskt det som en gång inspirerade forskare att försöka integrera AI i lärandet. Vad skulle mänskligheten inte kunna åstadkomma om varje människa hade tillgång till en privat lärandepartner och mentor som följde henne livet igenom?

Redan idag erbjuds personifierat lärande med hjälp av AI inom arbetslivet. AI har

möjlighet att skraddarsy lärande och anpassa innehåll, upplägg och tempo till individuella mål och preferenser. För många företag är det här en strategi för att behålla talanger i organisationer. Man erbjuder AI-genererade utbildningsprogram som personifierar lärandet och säkrar att medarbetaren fortsätter att bli stimulerad, utmanad och få personlig utveckling. Enligt Unesco kommer AI:s inträde i världen av fortbildning och utbildning förväntas skapa en global marknad värd 6 miljarder dollar år 2024.<sup>37</sup>

I sitt uttalande berörde Bill Gates också chatbotarnas potential som ett bollplank och en samtalspartner i lärandet. Att ställa frågor är en förutsättning för mänsklig överlevnad och ett effektivt sätt att lära sig nytt. I genomsnitt ställer människan 40 000 frågor under levnadsåren 2 till 5 år. Det motsvarar ca 1 fråga var 20:e minut varje dag i 3 års tid<sup>38</sup>. Sannolikt kommer de AI-genererade chattbotarna att tillgängliggöra den här inlärningsmetoden för många fler.

Viktigt att notera är dock att svaren i dagsläget fortfarande inte är tillförlitliga. Det saknas ofta källor till påståenden och användaren bör alltid söka andra tillförlitliga källor för att bekräfta att uppgifterna stämmer.

## 2 AI som redskap för skapande

”*Kraven på lärande inom kreativa och konstnärliga yrken skiljer sig från andra yrken eftersom det handlar om att utveckla och förbättra kreativiteten vilket kan vara svårt att*

*mäta eller bedöma. För att skapa relevanta och uppskattade produkter kan AI hjälpa oss en bit på vägen men det är fortfarande en mänsklig hand som behöver lägga första och sista touchen vid det. Det är vi som skapar AI. Du har människan i början och i slutet och teknologin som hjälpmedel på vägen.”*

Azra Osmanovic, Head of business development content

När digitala verktyg introducerades på bred front inom kulturen talades det om en demokratisering av kulturen. Vanliga människor kunde plötsligt sitta hemma och skapa musik i stället för att behöva betala för dyr studiotid och anlita musiker. Vem som helst kunde ladda ned appar för att klippa filmat material och skapa effekter.

Sedan AI:s inträde i kulturen har diskussionen mer kommit att handla om risken eller möjligheten att tekniken skapar kultur på helt egen hand. Allt som skapas av AI är förstas baserat på människors konstnärliga alster som redan existerar, vilket i sig har gett upphov till en egen diskussion om etik och upphovsrätt. I skrivande stund vet vi inte vilka konsekvenser dessa diskussioner kommer att få.

Frågan som många nu ställer sig är om AI i framtiden kommer att kunna generera kreativitet bortom mänsklig förmåga. Hur den framtida utvecklingen än ser ut kan vi redan nu konstatera att det dagligen lanseras nya AI-verktyg som kan assistera kulturskapare i kreativt skrivande, grafisk design, i komponerandet av musik, skrivandet av manus, i klippning av ljud och film, redigering av foto och mycket mer.

## Lärandet om etiska risker med AI

Arbetsgivare har idag möjligheten att uppmuntra medarbetare att använda olika AI-verktyg i sitt skapande och i sitt dagliga arbete. Här finns en otrolig potential för att stärka medarbetarens lärande. Samtidigt är det viktigt att organisationen identifierar och utbildar om de problem och etiska risker som AI kan medföra. En aspekt handlar om de risker som är förknippade med upphovsrätten. En annan aspekt är risken att snedvriden indata gör att AI-systemen genererar fördomsfulla, oetiska eller helt felaktiga svar.

Allt hänger på vilken data som matats in i systemen. AI-systemen kan ha fördomar eftersom människor har fördomar. Algoritmerna kan också ha tränats på snedvriden data. Ett exempel som illustrerar detta är AI-modellen Norman som skapades vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) år 2018. Norman tränades specifikt på data som relaterade till brott, våld och obehagliga händelser och tränade på att göra negativa associationer med bilder och ord. Resultatet blev en modell som har beskrivits som världens första ”psykopat-AI”. Norman visade sig generera mörka och upprörande svar på frågor. Experimentet gjordes för att visa hur viktig träningsdata är för att utveckla AI-modeller och att det är viktigt att vara medveten om hur träningsdata kan påverka en AI-modells beteende och beslutsfattande.

### 3 AI som redskap för datadriven analys och processutveckling

”AI kan komma att påverka hur andra företag möter våra produkter i framtiden. Inskickade manus kommer sannolikt att analyseras av AI. AI kommer snabbt plocka fram schematiska plot points och förse beställaren med analys och data. Men jag vill hävda att kärnan i vår verksamhet är passionen och lusten att berätta en historia och där kommer inte AI att hjälpa oss så mycket.”

Jan Blomgren, Senior Executive

AI-algoritmer kan användas för att analysera historiska data och förutsäga framtida beteenden eller trender. Till exempel kan en organisation använda prediktiv analys för att förutsäga kundbeteende och marknadstrender. Detta är något som används flitigt inom streamingindustrin men som skulle kunna användas i högre utsträckning även inom exempelvis scenkonsten. Genom att använda AI för datadriven analys kan organisationer dra nytta av stora mängder data för att ta bättre beslut, förbättra effektiviteten och minska kostnaderna.

”Det här kan bland annat komma att påverka den exekutiva producentsidan: vilket typ av arbete kommer de att behöva fokusera på i framtiden? När vi har teknologi som kan ta fram förslag på inspelningsplatser, listor på passande rollbesättning och arbetslag så tar det bort delar av admin-arbetet som

*finns i vissa roller. Samtidigt som det kommer att göra att vissa roller inte behövs alls. Det här är i sin linda just nu. Det är viktigt att förstå vilken revolution som är på gång. Jämför med den industriella revolutionen där våra kroppar avlastades från fysiskt arbete. Nu kommer den här revolutionen när våra hjärnor avlastas från arbete. Vi vet ännu inte vilka konsekvenserna blir för våra medarbetare och för kvaliteten på arbetet.”*

Azra Osmanovic, Head of business development content

Utmaningar med att implementera olika AI-system i en organisation kan vara många. Att införa nya tekniska lösningar är inte alltid populärt och det viktigaste är att ledningen tydligt motiverar varför en viss åtgärd införs.<sup>39</sup>

### AI skruvar åt kraven på människor och på konsten

”Inom scenkonst är det inte realistiskt att tänka att alla yrken skulle försvinna. Kommer vi ha robotar som tillverkar scenografi? Kanske. Men någon måste ändå ha tänkt ut vad som ska tillverkas. När det väl är tillverkat ska det ställas på plats. Kanske görs det i framtiden av en robot, men någon måste ha förmågan att programmera den. Bakom varje teknikförändring, måste det finnas någon som har en vilja att uttrycka något.”

Anders Larsson, Adjunkt på Stockholms konstnärliga högskola

I förra årets Skills-rapport konstaterade vi att antikens filosofer betraktade 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. Med tanke på den snabba utvecklingen inom generativ AI kan vi fråga oss om möjligheten att förverkliga antikens ideal nu har kommit. Kruxet är att konstnärligt skapande är just det arbete som nästan ingen vill bli befriad från. Det är i stället det som många inom kultursektorn vill ägna sig mer åt.

I dagspressens kultursidor påminns vi nästan dagligen om rädslan för att människans kreativitet skulle komma att ersättas av smarta maskiner, som både är billigare och snabbare än människor. Vi läser också om en oro för att kvaliteten utarmas, då exempelvis att alltfler redaktörer nu tvingas reducera stora mängder manus som genererats med hjälp av ChatGPT eller liknande program.<sup>40</sup>

Men kommer verkligen kreativiteten som mänsklig drivkraft helt att suddas bort från jordens yta? Självklart inte. Vi ska inte underskatta människans behov och drivkraft av att själv uttrycka sig konstnärligt eller av att ta del av konst som har en mänsklig avsändare. En konsekvens av AI systemen kan däremot vara att det ställs högre krav på oss människor att vara unika, originella och oförutsägbara i våra konstnärliga uttryck. För det förutsägbara – det som bygger på summan av alla konstnärliga uttryck som redan producerats – det kan AI generera med bara ett knapptryck.

### Konsten att inte vara förutsägbar

Låt oss komma ihåg att dagens AI-genererade verktyg sällan genererar helt nya insikter. De presenterar en sammanfattning av summan av den data som redan finns. De representerar massans vishet. Massans vishet må vara sann men den är allt annat än originell och själva definitionen av kreativitet är att skapa något nytt och värdefullt. Vi kan använda chatbotarna för att få insikt om hur den stora massan resonerar men gör vi inget mer av dessa insikter kommer vi bli alltmer förutsägbara och fortsätta att trampa runt i samma loop av information och idéer.

För kulturutövare kan AI-redskapen användas för att ge oss information om vad som redan är gjort – vad som är förutsägbart. Vi skulle kunna se dess svar som en uppmaning att göra något helt annorlunda – något ogjort och unikt.

Vi kan också vända på argumentationen och konstatera att de AI-genererade systemen faktiskt visst kan generera helt nya insikter. Poängen är dock att för att nya insikter ska uppstå behöver det ske i ett möte - eller i en dans - med människan. Det är genom människans start på dansen med AI som något helt nytt uppstår.

Likaväl som det hävdas att AI utgör ett hot mot människors kreativitet skulle tekniken kunna ses som motsatsen: en uppmaning till oss människor att vara ännu mer kreativa och mindre förutsägbara. I slutändan kan det leda till att konsten blir ännu bättre, mer originell och mer mänsklig.

# Vi som står bakom rapporten

## Om Kulturakademin

Kulturakademin erbjuder kompetensutveckling med såväl spets som bredd för professionella verksamheter, grupper och individer inom scenkonst, musik, audiovisuella medier samt bild och form i Västsverige. Ägare är Film i Väst, Göteborgs Operan, Göteborgs Symfoniker, Folkteatern, Regionteater Väst samt Teater Halland.

Kulturakademins medlemmar är Film i Väst, GöteborgsOperan, Göteborgs Symfoniker, Folkteatern, Regionteater Väst samt Teater Halland.

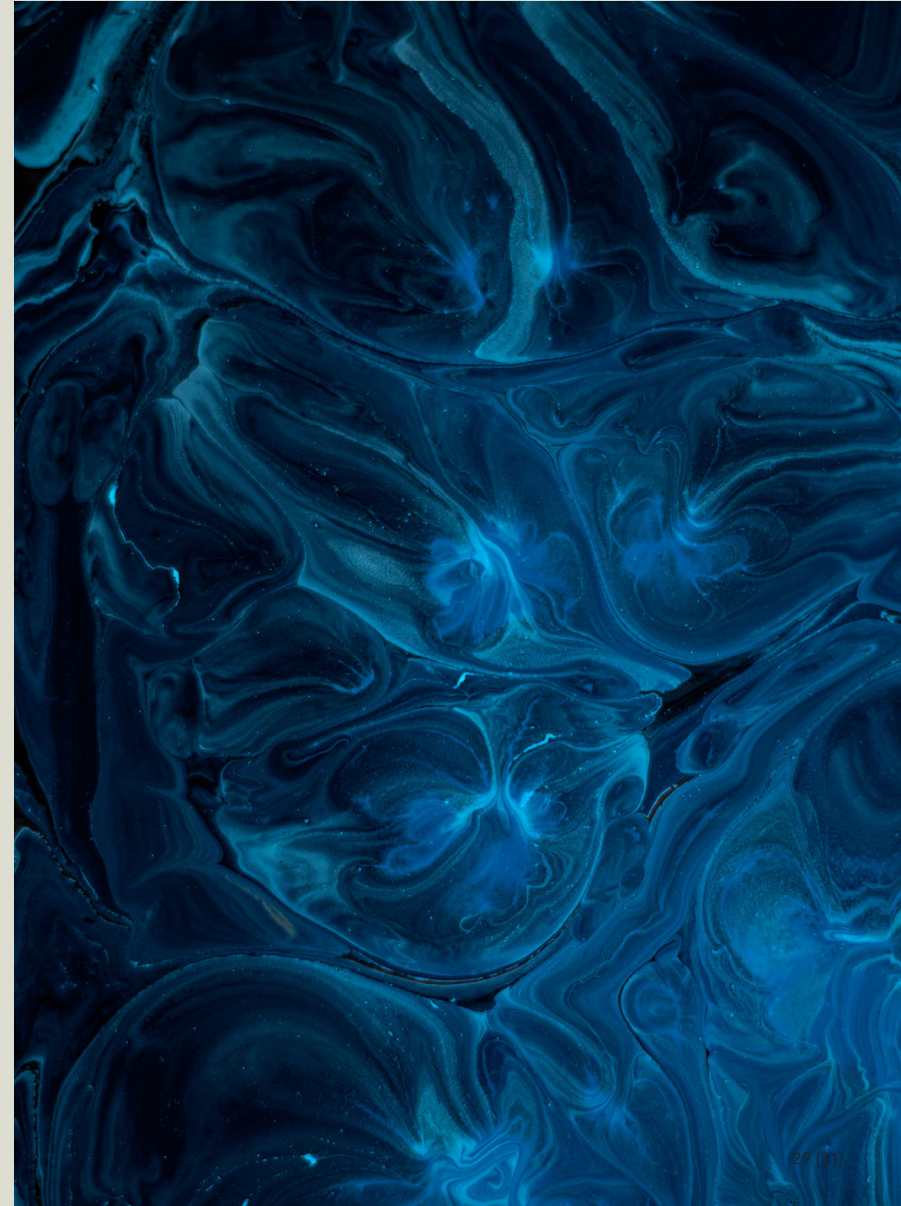
Verksamheten finansieras av Kulturnämnden och Miljö- och regionutvecklingsnämnden i Västra Götalandsregionen samt Region Halland.

[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

## Lärandets kraft inom kulturen

1. Se exempelvis studierna Ungdomsfokus 2015–2022. Rasmussen Analys.
2. [www.theguardian.com/commentis-free/2023/mar/25/you-wait-ages-for-an-ai-chatbot-to-come-along-then-a-whole-bunch-turn-up-chatgpt](http://www.theguardian.com/commentis-free/2023/mar/25/you-wait-ages-for-an-ai-chatbot-to-come-along-then-a-whole-bunch-turn-up-chatgpt)
3. Schwab, K. (December 12, 2015) The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. Foreign Affairs
4. [www.scb.se/contentassets/f2d5dc43313d4c86876f5b33bc04f3dd/uf0538\\_2016a01\\_br\\_a40br1801.pdf](http://www.scb.se/contentassets/f2d5dc43313d4c86876f5b33bc04f3dd/uf0538_2016a01_br_a40br1801.pdf)
5. World Economic Forum. Rapport: The Future of Jobs Report 2020.
6. Säljö, R. (2014) Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv. Studentlitteratur.
7. Coleman, J. 2017 Harvard Business Review. Lifelong Learning Is Good for Your Health, Your Wallet, and Your Social Life.
8. Se till exempel studierna Ungdomsfokus 2015–2022. [Rasmussenanalys.se/ungdomsfokus](http://Rasmussenanalys.se/ungdomsfokus)
9. Ericsson, K.A., Pool, R. (2016) Peak. Vetenskapen om att bli bättre på nästan allt. Volante.

## Lärandekonst 1:

- 10 & 11. Edmondson A. C. (2019) The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet. Sanoma Utbildning.
12. Edmondson A. C. (2011) Strategies For Learning From Failures. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>.

## Lärandekonst 2:

13. Chamorro-Premuzic, T. (2019) Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? Harvard Business Review Press.
14. Eurich, T. (2017) Insight. The surprising truth about how others see us, how we see ourselves, and why the answers matter more than we think. Currency.
15. Titus, A., Bourke, J. (2020) The Key to Inclusive Leadership. Harvard Business Review.
16. Reynolds, A. Lewis, D. (2017), Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse. Harvard Business Review, HBR.org
17. Dillon, B., Bourke, J. (2016) The six signature traits of inclusive leadership Thriving in a diverse new world. [www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html)
18. Ferdman, B. M., Deane, B. R. (2013) Diversity at Work: The Practice of Inclusion. Jossey Bass.
19. Edmondson, A. C. (2019) The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet. Sanoma Utbildning.
20. Elfhag, K. (2019). Livsutvecklingens psykologi. Fri Tanke Förlag.

## Lärandekonst 3:

21. Allied Market research, Corporate training Market by Training Program: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2019–2030. [www.alliedmarketresearch.com/corporate-training-market-A06445](http://www.alliedmarketresearch.com/corporate-training-market-A06445)
22. Lemov, Doug (2012) Practice Perfect. 42 Rules for Getting Better at Getting Better. Jossey-Bass.
23. Wilde, S., Smith, A., Clark, S. (November 26, 2021) Organizations need a Dynamic Approach to Teaching People New Skills. Harvard Business Review.

## Lärandekonst 4:

24. [www.iva.se/projekt/naringslivets-fou-investeringar/fou-barometern-2021](http://www.iva.se/projekt/naringslivets-fou-investeringar/fou-barometern-2021)
25. Wes och Rasmussen Analys (2023). Rekryteringsparadoxen: mångfaldens betydelse för framtidens kompetensförsörjning.
26. [www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsprognos-for-sverige](http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsprognos-for-sverige)
27. Wes och Rasmussen Analys (2023). Rekryteringsparadoxen: mångfaldens betydelse för framtidens kompetensförsörjning.
28. Williams Woolley, A. Malone, T.W., Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, artikel i Science, oktober 2010.
29. Uddevalla Vuxenutbildning. [www.ynft.se/larlingsprogram](http://www.ynft.se/larlingsprogram)
30. Vingård, E. (2018), Vad blir sämre och vad blir bättre när man blir äldre? Rapport 8 Delegationen för senior arbetskraft S 2018:10

## Lärandekonst 5:

31. [Deadendgallery.nl](http://Deadendgallery.nl)
32. Sony world photography awards 2023
33. [www.nytimes.com/2023/04/24/business/media/michael-schumacher-ai-fake-interview.html](http://www.nytimes.com/2023/04/24/business/media/michael-schumacher-ai-fake-interview.html)
34. [www.svd.se/a/BWzLGO/smabarnspappa-tog-sitt-liv-efter-ai-chatt](http://www.svd.se/a/BWzLGO/smabarnspappa-tog-sitt-liv-efter-ai-chatt)
35. [www.dn.se/kultur/hetaste-amnet-pa-sxsw-ai-revolutionerar-framtiden-meningen-vet-hur/](http://www.dn.se/kultur/hetaste-amnet-pa-sxsw-ai-revolutionerar-framtiden-meningen-vet-hur/)
36. [www.cnn.com/2023/04/22/bill-gates-ai-chatbots-will-teach-kids-how-to-read-within-18-months.html](http://www.cnn.com/2023/04/22/bill-gates-ai-chatbots-will-teach-kids-how-to-read-within-18-months.html)
37. Unesco (2021) AI and education: guidance for policy-makers.
38. Berger, W. (2014). A more beautiful question: the power of inquiry to spark breakthrough ideas. (First U.S. edition.) New York: Bloomsbury.
39. Karp, R., Peterson, A. (2022, 25 aug) Find the Right Pace for Your AI Rollout. Harvard Business Review.
40. [www.svd.se/a/15W0jW/clarkesworld-drabbas-av-ai-ns-baksida-skriver-hakan-lindgren](http://www.svd.se/a/15W0jW/clarkesworld-drabbas-av-ai-ns-baksida-skriver-hakan-lindgren)

---

## ÖVRIGA KÄLLOR:

- Eklöf, T. och Hallén, N. (2018) Innovativ rekrytering. Strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar. Natur & Kultur.
- Lager, P. (2021). Upskill och Reskill. *Smart kompetensutveckling för dig, ditt team och din organisation*. Pär Lager och Sanoma Utbildning AB.
- Siljerud, S. (2023) *AI för offentlig sektor. Insikter, inspiration och möjligheter*. Liber.

TACK!

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