

A man with glasses, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, stands in a museum. The background features large, ornate tapestries and a display of historical armor, including a full suit of plate armor on the right. The lighting is dramatic, highlighting the man and the textures of the tapestries and armor.

*Digitale  
eksperimenter  
skal skabe  
magiske  
universer*



*Antropologen og eventyreren Rane Willerslev har levet som pelsjæger i Sibirien. Nu skal han som direktør lede Nationalmuseet ind i en digital fremtid, hvor teknologi smelter sammen med magi.*

irektørens bord ser ud til at være dækket af en oldemor. Fine porcelænskopper, sukkerskåle, indpakkede chokolader, kaffefløde.

"Altså, er det et radioprogram, det her?"

Rane Willerslev smækker hurtigt de store hørebøffer på og kigger rundt på os andre. Vi sidder fire mænd om det mørklakerede spisebord, alle med høretelefoner og mikrofoner. Ledningerne spreder sig på bordet som en flok døde hugorme.

"Ja, vi optager interviewet. Så ser vi, om det giver mening at lave det til radio," svarer museets pressechef.

En lille pandabjørn dirrer ved hans mundvig. Jeg selv har fået en giraf,

mens interviewets sidste deltager, museets koordinator for digitale initiativer Jacob Wang, har en rød sok. Det ser sjovt ud, men der er vist ingen dybere mening med det. Kun Rane, Nationalmuseets direktør, sidder med en almindelig, sort vindhætte på sin mikrofon.

"Optimering, hva'?"

- bemærker Rane Willerslev og går så ellers i gang med at besvare det spørgsmål, der er udgangspunktet for interviewet med Forkant om hans digitale visioner for det traditionstunge museum.

*Hvordan kan nye digitale og teknologiske muligheder gøre Nationalmuseet relevant i en tid, hvor institutionen* ➤

➤ *er presset af dårlig økonomi og udenlandske mediegiganter som YouTube, Instagram og Netflix?*

”Når man tænker museum i dag, tænker man altid udstilling. Men det handler i virkeligheden om oplevelser, og de kan fås på mange måder. Det er her, det store udviklingsarbejde ligger. Vi skal binde det fysiske og det digitale univers sammen,” siger Rane Willerslev.

”Det lykkes ikke i morgen. Men når jeg er færdig om måske ni år – hvis jeg ikke bliver fyret inden eller falder død om – hvis vi der har skabt et digitalt univers om museet, vil det være mere revolutionerende end noget andet, vi har lavet. Vi vil blive relevante på en måde, verden ikke har set før.”

### **Nationalmuseet er et mediehus**

Nationalmuseet skal være et mediehus, forklarer han. Når alt kommer til alt, er museets opgave indhold. Viden er intet værd, hvis det ligger gemt væk i støvede bøger, som ingen orker at læse.

Men museet skal ikke skabe innovation og indhold alene. Publikum skal være med.

”Mennesker er i dag ikke bare konsumenter af indhold. Vi har også fået mulighed for at være medskabere af det, vi oplever. Vores besøgende kan måske være med til at skabe vores digitale universer,” funderer Rane Willerslev.

”Der ligger meget pionerarbejde foran os. Der er ingen, der har gjort det her før. Det mest vellykkede eksempel, jeg kan komme i tanke om, er Ramasjang-kanalen, som børnene oplever som en halvø, hvor Hr. Skæg, Bamse og de andre venner bor. Kunne vi bruge den tanke til noget? Hvad nu, hvis de besøgende på Nationalmuseet fik hver deres karakter, og man kunne leve sig ind i de historiske idéer den vej?”

### **En magisk rusketur**

Det er den slags spøjse indfald, der karakteriserer Rane Willerslevs karriere.

Som ung antropolog forsøgte han

at organisere andelsforeninger for pelsjægere i Sibirien, fordi han mente, de fik for lav betaling for deres skind. Det var den russiske mafia, der sad på markedet, ikke enige i.

De dræbte hans kollega, og Rane ”måtte flygte langt ud på den sibiriske tajga, hvor jeg holdt hovedet lavt i ni måneder. På en breddegrad med en gennemsnitstemperatur på minus 65 grader,” som han skriver i sin bog ”Tænk vildt”.

En del år senere fik Rane Willerslev jobbet som direktør for Kulturhistorisk Museum i Oslo. Han besluttede sig for at give museet en ordentlig rusketur og indførte et nyt ledelsesbegreb inspireret af bl.a. de sibiriske jægere: Magiske cirkler.

Enhver medarbejder kunne indkalde til en magisk cirkel, hvor man bad om idéer til at løse en problemstilling. Alle andre medarbejdere i organisationen – uanset funktion – kunne deltage og frit tænke vildt med hinanden. Den eneste betingelse var, at ingen måtte skyde de andres idéer ned. Alt var tilladt.

”Så leger folk med i en halvanden time, hvor man forsøger at udvikle idéer, og det er fantastisk, hvordan folk meget ofte finder nogle utroligt gode måder at løse problemet på,” forklarer han mig.

### **Du skal ændre systemet**

Humlen er, mener Rane Willerslev, at man som leder skal skabe lighed mellem medarbejdere og chefer, når man udvikler nye idéer – også de digitale.

Derfor har han brugt sit første halve år som direktør på at lave reformer af de formelle rammer for arbejdet. De enkelte besøgssteder rundt om i landet får større autonomi og kan dermed lettere udvikle projekter hurtigt, fortæller Rane Willerslev.

”Vi skal have barrikaderet os imod, at almindelig arbejdsstress ikke æder udviklingen op. Folk er enormt presede i forvejen. Hvis du ikke meget bevidst skaber agile udviklingsmuligheder i de enkelte afdelinger, så går det galt.”

Problemet er, at Nationalmuseet

som så mange andre offentlige institutioner bliver beskåret med 2 pct. af bevillingen hvert eneste år. Det svarer til otte fyringer om året.

”Det er et svært udgangspunkt, når man vil sætte noget nyt i gang,” konstaterer Rane.

Nationalmuseet er underlagt samme krav til kontrol og dokumentation som så mange andre offentlige institutioner. Rane ser det derfor som sin opgave at finde sprækkerne i systemets logik.

”Hvis man skal være morbid, så hører arbejdsgangene i det offentlige til i den tidlige industrielle tidsalder. Der kan man enten vente på, at det hele kollapser, eller også må man prøve at skabe nogle uformelle samarbejdsrum. Og det er faktisk noget, der spiller rigtig godt sammen med digitale løsninger,” siger Rane.

*Det er én ting at lave den slags rum til udvikling som direktør. Hvordan kan man gribe det an, hvis man er mellemlider?*

”Mellemledere kan gå foran med et eksempel og skabe en egalitær arbejdsplads, hvor løsningerne lige så godt kan komme fra sekretæren som professorerne. Alle har plads til at komme med idiotiske idéer – og så må man som leder prøve ikke at føle sig truet af det. Det handler om at turde vise sårbarhed og tillade, at autoriteterne bliver sat ud af spil.”

### **Fornemmelsen af et menneske**

Det er lige præcis sårbarhed og åbenhed over for andre idéer, der er årsag til, at vi alle sidder med høretelefoner og mikrofoner med dyrefigurer på.

Rane Willerslev og pressechefen har nemlig erstattet det sædvanlige nyhedsbrev fra ledelsen med podcasten NatRadioen.

Omkring hver anden uge laver de en times radio ”med jingle og hele svineriet,” som Rane siger. Her bliver han interviewet om det seneste nye, ligesom museets medarbejdere bliver inviteret med til at fortælle om deres seneste projekter.

NatRadioen er et forsøg på at lave ➤



**SKAB IDÉER MED MAGISKE CIRKLER**

Rane Willerslev har i sin bog "Tænk vildt" beskrevet, hvordan han som chef for et museum i Oslo selv skabte den effekt gennem det, han kalder for magiske cirkler.

"Den, der får en god idé eller bare bliver frustreret over alt det lort, der foregår, kalder ind til en magisk cirkel, som alle kan deltage i. Så leger folk med i en halvanden time, hvor man forsøger at udvikle idéer, og det er fantastisk, hvordan folk meget ofte finder nogle utroligt gode måder at løse problemet på," forklarer han mig.

"Når du forandrer noget, så er det krævende og meget afgørende for ledelsen at kommunikere ud og forklare, hvorfor man gør det. Hvad er tanken bag?"

**"GIDER DU SIDDE MED HOVEDET OPPE I DIN EGEN RØV OG TÆNKE KLOGE TANKER ET HELT LIV?"**

Den første halvdel af Rane Willerslevs karriere brugte han på antropologisk forskning – bl.a. ved at tilbringe flere år som pelsjæger blandt Sibiriens oprindelige folk. Det er noget af en kontrast til direktørjobbet i dag, hvor kalenderen er fyldt med møder og aftaler fra morgen til aften.

"Den pris, du betaler i sådan et job, er, at du ikke har samme tid til fordybelse. Men så kan man sige: Gider du sidde med hovedet oppe i din egen røv og tænke kloge tanker et helt liv? Det har da været fantastisk. Men det er også fedt at kunne sætte ting i søen og se dem ske," siger Rane Willerslev.

Til interviewet sidder han konstant med mobilen fremme. Han er imidlertid godt klar over faren ved at have gang i for meget som leder.

"Hvis du stresser dig selv for meget og løber fra møde til møde, og der ikke er rum til refleksion, så bliver du også en dårlig leder. For det kræver tid til eftertanke og allervigtigst: tid til at lytte. Selv om du ikke selv har tid til at tænke kloge tanker, så har andre det heldigvis."

**RANE WILLERSLEV OM LEDELSE**

"Chef er noget, man ansættes som. Leder bliver man først, når medarbejderne følger en."

"Selv de mest forstenede organisationer og de mest rigide strukturer kan gøres levende og dynamiske ved at give dem en ordentlig rusketur."

"Det er først, når man sammenkobler uventede ting og begreber, at man opdager noget uventet. Da opstår kreativitet."

"Overset, tilsidesat eller ligefrem afvist kreativitet fra medarbejdernes side udgør et giftdepot for enhver arbejdsplads. Den form for ledelse skaber brok, modstand og resignation."

"En legende atmosfære er mere befordrende for radikal nytænkning end den dødbiderstemning, der alt for ofte præger de formelle afdelingsmøder med dagsorden, talerække og referat. Skøre hatte og andre artefakter bør derfor overvejes. Whisky, måske ..."

Kilde: "Tænk vildt – Det er guddommeligt at fejle"

> digital kommunikation uden at miste de nuancer, der følger med det mundtlige sprog. Det giver en følelse af personlig kontakt, hvilket ellers er svært i en stor organisation som Nationalmuseet, der er spredt over 20 steder i hele landet.

"Jeg gider ikke selv læse nyhedsbreve. De er fandeme så kedelige og formelle. Det her bliver sendt live og lagt ud som podcast på intranettet. Det er fedt nok," siger Rane Willerslev.

Tillidsrepræsentanterne bliver også inviteret ind og kan stille kritiske spørgsmål til direktøren for åben mikrofon. Det er helt afgørende, når man forsøger at skabe forandring – ikke mindst de digitale og teknologiske af slagsen.

"Hvis du som leder ikke kan argumentere for, hvorfor du gør det, som du gør, så er det sgu heller ikke noget værd. Du må stå på mål for, hvad folk har af kritiske spørgsmål og bekymringer."

## *Fra støvede kældre til robotstens skatkammer*

I dag er Nationalmuseets arkiv gemt væk i kasser og containere i dunkle kældre og støvede lagerhaller rundt om i landet sorteret efter emne. Arkivet er forbeholdt de få indviede. Maksimalt 30 mennesker i verden har nøglerne.

Men Nationalmuseet har en plan. Fremover skal hele samlingen opbevares på et robotstyret lager. Alt bliver pakket efter, hvordan det bedst passer sammen, så det bliver så kompakt som muligt. Den eneste måde at navigere arkivet er altså digitalt.

### PORTRÆT

Rane Willerslev er 45 år, ph.d. i social antropologi og direktør for Nationalmuseet siden 1. juli 2017. Desuden forfatter til en lang række bøger og videnskabelige artikler. Leder af den arktiske forskning på Aarhus Universitet i 2013-17. Direktør for Kulturhistorisk Museum på Universitetet i Oslo 2011-13. Chef for de Etnografiske Samlinger på Moesgaard Museum i 2008-11





Til gengæld kan alt søges frem via en computer, hvorefter en robot automatisk finder tingene frem. Og i princippet kan alle og enhver få adgang.

"Det er demokratisering af museets samling. Lige nu kan almindelige danskere opleve 7 pct. af hele vores samling. Resten har du ingen adgang til. Nu kan alle finde det frem, de har brug for," siger Jacob Wang.

Jacob Wang er ham med den røde sok på mikrofonen, Nationalmuseets digitaliseringsansvarlige. Han er med til interviewet, fordi det er ham, der leder arbejdet med at digitalisere Nationalmuseets enorme samling af tekster og artefakter og dingener fra alle tidsaldre – meget af det samlet ind af danske amatørjægere, der trasker land og rige tyndt med metal-detektorer.

"Vi sidder på en bugnende skatte-kiste af digitalt indhold, så vi er ready

to rock og lave en masse innovativt," siger Jacob Wang.

En stor del af museets samling er nemlig blevet digitalt registreret i en samlet database, som man kan bygge små eksperimenter oven på.

Det kunne være en app til byvandring eller et detektivspil til børnene, så de selv kunne gå på opdagelse i museet.

"God anvendelse af teknologi kan ikke skelnes fra magi, siger man. For os handler det om at skabe oplevelser af magi og mystik, det flippede og anderledes, alt det du ikke bare kan google dig til," siger Jacob Wang.

Men det er ikke let. Forbrugerne er kræsne, og et offentligt museum kan aldrig konkurrere direkte med multinationale medievirksomheder.

Tanken er derfor at igangsætte hurtige eksperimenter, se hvad der virker og så rette til i dialog med pub-

likum – i stedet for at gå efter én stor flyvefærdig løsning fra start.

"Hvis man leder efter den perfekte løsning fra start, svarer det lidt til at stå på en baseballbane for første gang og gerne ville slå en home run. Så læser man bøger efter bøger om, hvordan man sætter alt ind på at slå det home run på ét sving med battet. Vi vil i stedet bare hurtigt ud på banen og slå en masse slag, indtil vi på et tidspunkt rammer rigtigt," siger Jacob.

"Det nemmeste i verden er at brænde en masse penge af på noget ny teknologi, der har kortvarig værdi. Så jeg har været meget optaget af, hvordan vi kan skabe nye forudsætninger for at eksperimenterer med digitale løsninger på en billig og hurtig facon. Det er afgørende, at vi har en koldsindig tilgang til de mange nye muligheder og trends, der kommer."

# Sansestimulering

- giver ro og tryghed

Tilmeld dig  
vores nyhedsmail  
på [protac.dk](http://protac.dk)

Læs faglige indlæg og hør  
mere om vores gratis  
temadage



Protac Polystyrendynen™



Protac SenSit®

Det giver ro, velvære og tryghed at mærke kroppen gennem dybe tryk og afgrænsning fra sansestimulerende hjælpemidler. Det kan medvirke til at pleje- og behandlingssituationer, lejringer og forflytninger bliver mere behagelige for borgeren og nemmere for fagpersonalet at håndtere.

- Få et gratis konsulentbesøg af vores terapeuter
- Se mere på [protac.dk](http://protac.dk) eller ring på 86 19 41 03

**PROTAC**®  
INTEGRATING SENSES