



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Museumsinnovation i en corona-tid

Krise-dreven innovation på museer under Covid-19-pandemien

Jensen, Jens F.; Skovrup, Nanna Finne; Smed, Søren Graakjær

Creative Commons License
CC BY-NC-ND 4.0

Publication date:
2022

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Jensen, J. F., Skovrup, N. F., & Smed, S. G. (2022). *Museumsinnovation i en corona-tid: Krise-dreven innovation på museer under Covid-19-pandemien*. Aalborg Universitetsforlag. ExCITE-serien Nr. 13

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

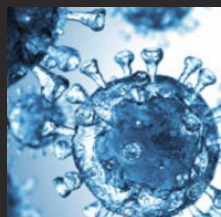
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

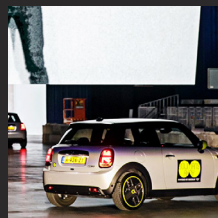
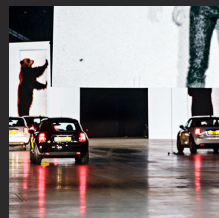
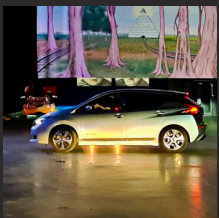
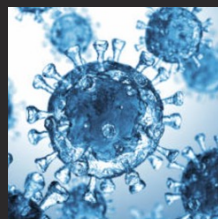
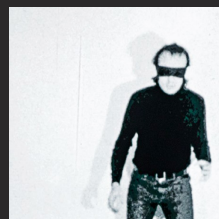
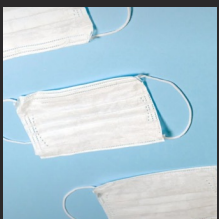
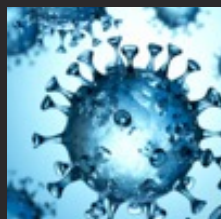
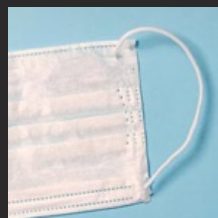
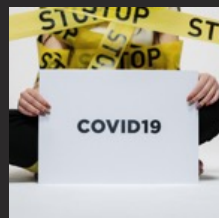
Museumsinnovation i en corona-tid

Krise-dreven innovation på museer
under COVID-19-pandemien

Jens F. Jensen, Nanna Finne Skovrup & Søren Graakjær Smed



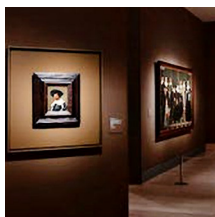
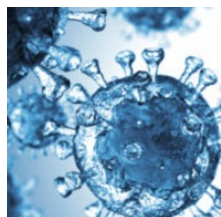
EXCITE 13



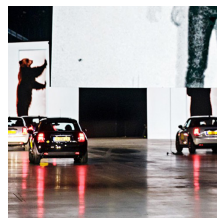
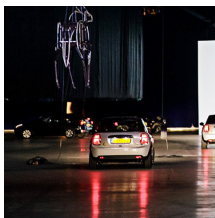
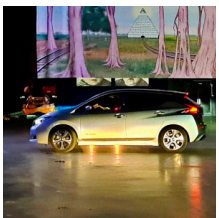
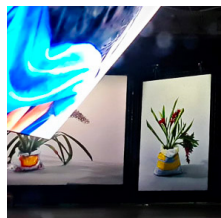
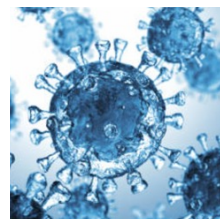
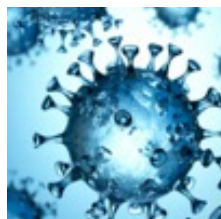
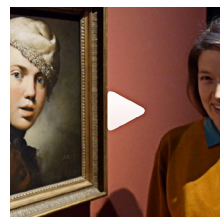
Museumsinnovation i en corona-tid

Krise-dreven innovation på museer
under COVID-19-pandemien

Jens F. Jensen, Nanna Finne Skovrup & Søren Graakjær Smed



EXCTE 13



Museumsinnovation i en corona-tid

Krise-dreven innovation på museer under COVID-19-pandemien

Af Jens F. Jensen, Nanna Finne Skovrup & Søren Graakjær Smed

1. Open Access udgave

© Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag 2022

Skriftserie: ExCITE-serien nr. 13

Skriftserieredaktør: Jens F. Jensen, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

Grafisk tilrettelæggelse: akila v/ Kirsten Bach Larsen

Cover-design: Itshimtoo Inc.

ISBN: 978-87-7210-276-4

ISSN: 2245-3121

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | www.forlag.aau.dk



FAGFÆLLE-
BEDØMT



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives

ExCITE-serien (Experience Economy, Creative Industries & Technologies) er en bogserie om oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign, de kreative industrier og IT-støttede oplevelser.

Bogen er udgivet i tilknytning til det nationale program og projekt Vores Museum (2016-2021) samt det nationale innovationsnetværk Invio – Innovationsnetværk for oplevelseserhverv (2010-2021). Bogen er produceret og udgivet med støtte fra Invio – Innovationsnetværk for oplevelseserhverv.

MVORSREUSM



Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

Indhold

Abstract	5
1 Uventede effekter af corona-situationen. Anekdotisk anslag	7
2 State-of-the-art	9
3 Problemet og afgrænsninger	13
4 Metode: Casestudiet	15
4.1 Casestudier og generalisering	19
5 Oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien	21
6 Centrale træk ved oplevelseserhvervene samt typologier for samme	35
7 Innovation (og kreativitet)	43
7.1 Innovationstypologier	45
8 Behandlinger af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation	55
9 Casestudier	69
9.1 Valg af type af casestudie	69
9.2 Casestudie 1: Kunstmuseum Brandts – virtuelle museumsture, digitale museumsbesøg, online-udstillinger	74
9.3 Casestudie 2: Randers Regnskov Live	83
9.4 Casestudie 3: LIGHTHOPE – Et værk skabt under corona-krisen	93
9.5 Casestudie 4: Dage med corona – brugerdrevne indsamlinger	104
9.6 Casestudie 5: Andre markante internationale museumsinnovationer under corona-tiden	116

10 Konklusioner	133
10.1 Oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien	134
10.2 Centrale træk ved oplevelseserhvervene samt typologier for samme	135
10.3 Innovation og innovationstyper	142
11 Post-pandemisk post-script	157
Noter	167
Litteratur	181

Abstract

Denne bog handler om oplevelseserhvervene – og især museer og kulturinstitutioner – under corona-pandemien, samt om hvordan institutionerne har mødt og håndteret corona-krisen på forskellige innovative måder. Efter et kort anekdotisk anslag i form af uventede konsekvenser af corona-pandemien og et ligeledes kort state-of-the-art afsnit om den foreliggende faglige litteratur om museer, corona og innovation ses der indledningsvist på, hvordan corona-nedlukningen generelt har påvirket oplevelseserhvervene og særligt museer og kulturarvsinstitutioner. Dernæst præsenteres fire teoretiske *frameworks*. Først præsenteres en række undersøgelser af oplevelseserhvervenes og museernes situation under corona-pandemien. For det andet gennemgås en række strukturelle træk ved oplevelseserhvervene, som har betydning for, hvordan corona-krisen specielt har påvirket disse erhverv. For det tredje introduceres 4 typologier for innovation, der inddeler innovationer i forhold til: 1) hvad det er, der innoveres; 2) hvad graden af innovationen er; 3) hvorfra innovationen trækker sin viden og sine ressourcer og drivkræfter; samt 4) i relation til hvilken kontekst, noget kan betragtes som innovativt. For det fjerde præsenteres foreliggende såvel videnskabelige som mere faglige-formidlingsmæssige bidrag til behandlingen og forståelsen af komplekset mellem oplevelseserhvervene, corona-pandemien og innovation. Endelig gennemføres 5 casestudier blandt museer og kulturinstitutioner, der illustrerer og eksemplificerer de forskellige innovative tiltag, som institutionerne har mødt krisen med, belyst og analyseret gennem de fire præsenterede teoretiske *frameworks*. Bogen afsluttes med en konklusion og en perspektivering.

Uventede effekter af corona-situationen

Anekdotisk anslag

“Eyeshadow is the new lipstick, thanks to Coronavirus masks.”
Nupur Amarnath, 25. maj 2020

Corona-pandemien har haft mange forudsigelige konsekvenser: økonomisk krise, øget arbejdsløshed, markant nedgang i rejsebranchen, pres på sundhedsvæsenet osv. Men pandemien har også haft mange uforudsigelige konsekvenser. Dvs. konsekvenser som man ikke umiddelbart havde forventet ville optræde som effekter af pandemien. Blot for at nævne et enkelt eksempel:

Historisk materiale viser, at salget af læbestift forholder sig omvendt proportionalt til de økonomiske konjunkturer: når de økonomiske konjunkturer går nedad, går salget af læbestift opad. Det har været gældende for en lang række økonomiske kriser.¹ En tendens, der er så stabil og vedholdende, at den ligefrem er blevet kaldt “the lipstick theory”, “the lipstick effect” eller “the lipstick index”.² Termen ‘indeks’ skal her indikere, at sammenhængen er så stærk og bydende, at økonomien ligefrem kan aflæses gennem stigning og fald i salg af læbestift.

Men teorien holder ikke, hvad corona-krisen angår. En rapport fra forbrugerundersøgelsesfirmaet Poshly (Manso, 2020: u.p.) fra juni 2020 peger på, at 60% af *beauty-shoppers* bar læbestift det meste af tiden før pandemien, mens det tal var faldet til 23% i sommeren 2020, og kun 18% af de adspurgte svarede, at de købte læbestift midt i coronakrisen.³ Kosmetikfirmaet Bonvanti Cosmetics Marquel Javonte har tilsvarende noteret et fald i salget af læbestift på næsten 50% under pandemien, hvorimod salget af visse kosme-

tikprodukter til øjnene er steget med 96%.⁴ Samsvarende steg salget af *eyeliners*- og *eye shadow*-produkter med 40% efter *lockdown* i Kina (Amarnath, 2020). Forklaringen er formentlig forholdsvis enkel. For det første: Når man ikke går så meget ud, er der mindre grund til at anvende make-up. For det andet: Med ansigtsmasker i det offentlige rum som *'the new normal'*, hvor underansigtet og munden er dækket til, er der ikke megen effekt i at bruge læbestift, højst at den bliver tværet af på indersiden af mundbindet. Og for det tredje: Når munden er skjult, tiltrækker øjnene sig så meget des mere opmærksomhed. Prioriteringen flytter med andre ord fra mund til øjne. "Eyeshadow is the new lipstick, thanks to Coronavirus masks", lød fx en overskrift i *eTimes* den 25. maj 2020 (Amarnath, 2020). Så forklaringen er enkel, selv om et markant fald i salget af læbestifter og markante stigninger i salget af kosmetikprodukter til øjnene måske ikke er det, man umiddelbart og først ville forvente som konsekvens af COVID-19-pandemien.

Ovennævnte effekt af corona-krisen er naturligvis tæt ved anekdotisk og har lidt karakter af *Fun Fact*.⁵ Men den er ikke desto mindre virkelig. Effekten er forståelig og forklarlig, men den er ikke forventelig i den forstand, at det er det første, man kommer til at tænke på som en følgevirkning af corona. Så corona-krisen har haft en række uventede, overraskende effekter. En anden sådan ikke-forventelig eller overraskende effekt af corona-pandemien er, at den ikke kun har skabt nedlukning, afvikling, afværgehandlinger og defensive handlinger og adfærd, men også har fremkaldt nytænkning, nyskabelser, *innovation* – og herunder *innovation* inden for museums- og kulturinstitutionsområdet. Det er det, denne bog handler om: overraskende museumsinnovationer i en corona-tid.

State-of-the-art

“Coronavirus: The unexpected driver of digital innovation at museums and cultural attractions.”

Cuseum, juni 2020

Der er ikke skrevet meget om oplevelsesøkonomiens og oplevelseserhvervenes, herunder museums- og kulturarvsinstitutionernes, situation under corona-pandemien, og endnu mindre om innovation i disse erhverv under samme. Det kan naturligvis forklares ud fra pandemiens pludselige og helt uventede opdukken og ud fra det faktum, at den i skrivende stund kun har eksisteret i nogle få måneder.⁶ Men enkelte artikler og *online*-opslag er der dog publiceret af både forskningsmæssig og faglig formidlingsmæssig karakter.

Oplevelsesøkonomiens *grand old men* – forfatterne Joe Pine og James Gilmore, der var de første til at identificere, beskrive og navngive oplevelsesøkonomien i bogen *The Experience Economy* fra 1999 – har begge, men hver for sig, kommenteret komplekset mellem oplevelsesøkonomi, corona-pandemi og innovation. Joe Pine i en kort opsats, der bærer titlen *Experience-led Transformation in Today's Experience Economy* (2020c), hvor han både peger på nogle mindre innovationer, virksomhederne kan foretage under corona-krisen, og peger på mulige større re-designs af oplevelsesprodukter og tjenester. James Gilmore i form af et interview han gav til *business event*-magasinet *Convvene* i maj-juni 2020 (McMillin, 2020a & 2020b), hvor han bl.a. taler om, at corona-krisen kan påvirke oplevelsesøkonomiens produkter og praksisser i form af innovationer, der både er påtvungne og inspirerede af pan-

demien, samt at disse innovationer også kan få betydning i en tid post-corona. Han fokuserer i denne sammenhæng især på, at corona kan medføre nye mødeformater og nye former for events. Det sker under overskriften: "The Experience Economy Co-author Envisions Future Event Experiences in COVID-19 Times" (McMillin, 2020a).

Samaroudi, Echavarria & Perry (2020) analyserer på grundlag af 83 museer og kulturarvsinstitutioner i England og USA, hvordan – hvad de kalder – 'memory institutions' reagerede på og tilpassede sig COVID-19-nedlukningerne ved at bruge eksisterende og nye digitale teknologier og platforme til at muliggøre adgang til kulturarvsinstitutionernes tilbud og ressourcer, herunder også alternative og innovative tilgange til at gennemføre aktiviteter, som ikke længere kunne udføres i det fysiske rum. Og Cardozo & Papadopoulos (2021) analyserer oplevelsen af aura og autenticitet i digitaliserede 3D-modeller af kulturelle artefakter, også særligt aktualiseret af COVID-19-pandemien.

Men også i museumsfaglige sammenhænge og i bredere nyhedsmedier har tematikken omkring oplevelsesøkonomi, corona og innovation været berørt, specielt møntet på museumsområdet. Blot for at nævne en række fremtrædende eksempler: Virksomheden Cuseum, der arbejder med teknologiske løsninger til museer, bragte i juni 2020 et *online*-opslag med den sigende titel "Coronavirus: The unexpected driver of digital innovation at museums and cultural attractions" (Cuseum, 2020). Janice Aitken skrev en opsats i *The Conversation* ligeledes i juni 2020 under overskriften: "Coronavirus: how museums and galleries are preparing for the 'new normal'" (Aitken, 2020). *Euro-news* bragte i maj 2020 en opsats under en lignende *heading*, nemlig: "Museums adapt to changing times amid coronavirus pandemic" (Euronews, 2020). Og organisationen ICOM – International Council Of Museums – afholdt allerede den 10. april 2020 et webinar under overskriften "Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis", der ligeledes dels så på de kortsigtede og langsigtede effekter af corona-krisen på museerne og dels så på de innovationer, museerne var kommet op med som respons på krisen, der også kunne række ind i en tid post-corona (OECD/ICOM, 2020; OECD, 2020). Endelig er der også udarbejdet egentlige empiriske *survey*-baserede undersøgelser af museernes situation under corona. NEMO – Network of European Organisation – udgav fx primo april 2020 en *survey*-undersøgelse af, hvordan corona havde ramt museerne, og hvordan de havde reageret under krisen. Den bar titlen: *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe* (NEMO, 2020).

Der har også været en række indlæg, som ikke specifikt har fokuseret på museer, men set på oplevelsesøkonomien og oplevelseserhvervene bredt i

forhold til corona og innovation. Thompson et al. (2020) skrev en længere opsats i *blooloop. Networking the attraction business* – en førende *online-resource* inden for professionelle besøgsattraktioner – med titlen “COVID-19 and the enduring strength of the attractions industry”, der specifikt behandlede attraktionserhvervene og særligt hæftede sig ved attraktionernes robusthed og resiliens i forhold til at overleve og overvinde krisen. Og David Gelles havde den 20. maj 2020 en større artikel i *The New York Times* under overskriften “Coronavirus Shut Down the ‘Experience Economy’. Can It Come Back?”, hvor han bredt behandler oplevelsesøkonomiens og oplevelseserhvervenes situation under corona og diskuterer betingelserne for et comeback.

I dansk sammenhæng var det strategiske rådgivningshus inden for oplevelser og digitalisering, Seismonaut, tidligt ude – nemlig allerede i april 2020 – med en publikation som behandlede innovationer under corona. Publikationen, som er udarbejdet for og i samarbejde med Region Midtjylland, bærer titlen *Digital kultur i en Corona-tid* og fokuserer – som titlen antyder – på det brede kulturliv, men inddrager dermed også dele af oplevelsesøkonomien og oplevelseserhvervene, ligesom den primært kigger på innovative anvendelser af digitale medier og platforme. Formålet med publikationen er at benytte den helt særlige situation under corona-krisen til at undersøge, hvilke oplevelser, der bliver eksperimenteret med, hvilke digitale platforme, der bliver brugt, og hvilke forretningsmodeller, der bliver afprøvet. Dermed skal der udtrages erfaringer og peges på *best practice* inden for tiltag, opfindsomhed og innovationer under corona-krisen til inspiration for andre kulturinstitutioner. Publikationen tager form af en case-samling, der analyserer 7 cases inden for dansk kulturliv.

En anden dansk-baseret kilde, Thamdrup og Birkvads “How to ... react to the Corona crisis, in three phases”, giver også råd om og vejledning til, hvordan virksomheder bedst håndterer corona-pandemien. Det sker ved at underinddele krisen i 3 faser og angive retningslinjer for virksomhedernes praksisser og ageren under de enkelte faser, hvor der især fokuseres på markedsføringsområdet. Endelig har Peter Hesseldahl i en artikel i *Mandag Morgen* fra den 26. marts 2020 med titlen “Corona-innovation med speederen i bund” behandlet ændringer i innovationsområdet under corona-krisen. Hesseldahl har ikke specielt fokus på oplevelsesøkonomien eller oplevelseserhvervene, men kigger bredt på det danske erhvervsliv og peger på, at corona-krisen har betydet, at der er dukket en lang række nye initiativer op i forhold til at løse aktuelle udfordringer og problemer, ligesom han generelt identificerer punkter, hvor corona-krisen har ændret betingelserne for innovation.

Der blev også hurtigt initieret og publiceret kompilationer af artikler i tidsskrifter og artikelsamlinger. Det internationale tidsskrift *Museum Worlds: Advances in Research* udgav allerede 1. juli 2020 en samling af korte indlæg fra den internationale museumsverden om reaktioner på og erfaringer fra corona-pandemien under titlen: *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis* (Cobley et al., 2020). Tidsskriftet *Danske Museer* udgav ultimo 2020 tilsvarende et temanummer om *Corona*, hvor man præsenterede en række korte indlæg om, hvordan danske museer havde håndteret pandemien og hvilken læring, der kunne drages af det. Og i perioden havde har tidsskriftet *Nordic Museology* også et *call* ude om bidrag til et temanummer med titlen: *Museums after Covid-19: Impact of a pandemic* angiveligt til udgivelse i efteråret 2021.

Alle de nævnte publikationer (med undtagelse af sidstnævnte) bliver beskrevet og behandlet mere detaljeret i afsnit 8 nedenfor.

Komplekset mellem oplevelseserhvervene – og mere snævert museerne – corona-krisen og innovation har således været behandlet i nogle – men dog et relativt begrænset antal – publikationer og webtekster. Men ingen steder har dette kompleks været gjort til genstand for en grundig, omfattende og sammenhængende analyse eller været behandlet i forhold til dels teorier om strukturelle forhold omkring oplevelsesøkonomi og oplevelseserhverv, dels kreativitets- og innovationsteori og endelig relationen mellem krise og innovation. Det vil være denne publikations særlige bidrag.

Problemet og afgrænsninger

“Coronavirus Shut Down the ‘Experience Economy’. Can It Come Back?”

David Gelles, 20. maj 2020

De spørgsmål, der skal behandles og besvares, er således: Hvordan har oplevelseserhvervene og særligt museerne reageret under COVID-19-pandemien og nedlukningen – og hvorfor? Hvordan har corona-krise og nedlukning ramt oplevelseserhvervene og mere specifikt museerne? Hvilke særlige strukturelle træk kendetegner oplevelseserhvervene, og hvordan påvirkes de af en krise som COVID-19-pandemien? Har der udelukkende været tale om (fuldt forståelige) defensive afværgeforanstaltninger i forhold til krisen og nedlukningen, eller har der også været tale om mere offensive, innovative reaktioner? Og i bekræftende fald, hvilke typer, former og grader af innovationer har der været tale om – og hvorfor? Og endelig, hvordan kan sammenhængen mellem krise og innovation forstås inden for konteksten af museer og oplevelseserhverv?

Studiet er blevet til i tilknytning til to projektsammenhænge, dels forskningsprogrammet Vores museum (2016-2021), dels innovationsnetværket Invio, Innovationsnetværk for oplevelseserhverv (2010-2020).

Vores museum er et nationalt forsknings- og udviklingsprogram, der beskæftiger sig med innovativ og digital museumsformidling. Programmet undersøger primært museernes afvejning af oplevelses- og oplysningsdimensionen i museums-kommunikation og -formidling, aktuelt såvel som historisk, for at belyse, hvordan formidlingsformer har ændret sig og kan ændre sig. Det sker for at styrke medborgerskabet for museets brugere. Pro-

grammet har deltagelse af forskere fra fem danske universiteter og otte danske museer, er støttet af VELUX FONDEN, Nordea-fonden og de deltagende universiteter og museer og forløber i perioden fra medio 2016 til medio 2021. Da programmet blev etableret i 2015-16, var der naturligvis ingen, der havde forestillet sig, at problemstillinger som pandemi, krise, restriktioner og nedlukninger af fysiske lokaliteter og events ville ramme museerne som den mest fundamentale og centrale udfordring i 2020-2021. Men coronakrisen har så langt fra gjort programmets problemstilling obsolete eller aflyst projektets dagsorden og forskningsspørgsmål. Tværtimod, coronakrisen har på mange måder – som det vil fremgå nedenfor – aktualiseret, tematiseret og kommenteret programmets hovedproblemstillinger omkring innovativ og digital museumsformidling, oplysning versus oplevelse samt social inklusion, kulturelt medborgerskab og demokratisk deltagelse.

Invio er et landsdækkende innovationsnetværk for oplevelseserhverv støttet af Uddannelses- og Forskningsministeriet (2010-2020), som samler forskere, virksomheder og offentlige myndigheder om at skabe innovation og vækst. I partnerskabet bag netværket indgår Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk Institut og Creative Business Network. Formålet med Invio er at understøtte innovation i danske oplevelsesvirksomheder gennem netværksskabelse, *match making*, videnformidling, import af international viden samt initiering og gennemførelse af konkrete innovations- og samarbejdsprojekter mellem videninstitutioner og virksomheder. Det sker for at opbygge forskningsbaseret viden om, hvordan man igangsætter og indløser succesfulde udviklingsforløb med udgangspunkt i oplevelser samt for at fremme innovation, konkurrenceevne og vækst inden for de danske oplevelseserhverv. Da Invio i 2018 lagde sine handlingsplaner for 2019-2020, var der naturligvis heller ingen, der kunne forudse, at pandemi og *lockdown* ville blive den altdominerende, altoverskyggende udfordring for oplevelseserhvervene i 2020-21. Men corona-pandemien og nedlukningen har – som det også vil fremgå neden for – skabt nogle helt særlige situationer og udfordringer og nogle helt specielle reaktionsmønstre og muligheder blandt oplevelseserhvervene, herunder museerne, som også er relevante og interessante for Invios mission og arbejdstemaer.

Metode: Casestudiet

“The case study is best suited to considering the how and why questions, or when the investigator has little control over events.”

Charles Schell, 1992

Vi vil i undersøgelsen bruge casestudiet som metodisk tilgang. Nedenfor begrundes vi hvorfor samt beskriver, hvordan vi forstår og anvender casestudiet som forskningsmetode.⁷

Et casestudie kan kort og foreløbigt defineres som: “Den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel på en klasse af fænomener”.⁸ Eller med Robert E. Stakes ord: “Case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances” (1995: xi).

Ifølge Robert K. Yin (2009) kan casestudiet betragtes som én af flere måder at bedrive samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning parallelt med fx *surveys*, eksperimenter, historisk baseret forskning etc. Der er med andre ord grundlæggende tale om forskellige forskningsmetoder, forskellige måder at indsamle og analysere empirisk evidens, forskellige måder at undersøge et empirisk emne ved at følge et sæt af forud specificerede procedurer (Yin, 2009: 21).

De forskellige metodiske tilgange har, ifølge Yin, hver deres særlige fordele og ulemper, hver deres særlige styrker og svagheder, her især afhængigt af tre forhold: a) typen af forskningsspørgsmål, der bliver stillet; b) omfanget af den kontrol, som undersøgeren har over de faktisk undersøgte

forhold; og c) graden af fokus på samtidige, i modsætning til historiske, begivenheder (Yin, 2009: 8). Yin anbefaler her anvendelsen af casestudier, når "(a) 'how' or 'why' questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context" (Yin, 2009: 2). Mere generelt anbefaler Yin, at man anvender casestudie-tilgangen som metode, når man står overfor komplekse sociale fænomener.

Det er netop en sådan undersøgelsessituation, vi befinder os i: a) Vores forskningsspørgsmål er præcist rettet mod 'hvorfor' og 'hvordan', dvs. hvorfor og hvordan nogle bestemte sociale fænomener optræder og virker, mere end de er rettet mod et "who, what, where, how many, how much" (Yin, 2009: 8). b) Vi har som undersøgere og forskere ingen eller kun meget ringe kontrol med undersøgelsesområdet, dvs. der er ikke mulighed for umiddelbart at manipulere det undersøgte fænomen eller den undersøgte adfærd, og der er derfor ikke basis for at udføre fx aktionsforskning, interventioner, eksperimenter eller lignende. c) Og museumsinnovation under corona-pandemien er i høj grad et aktuelt fænomen; så aktuelt, at der ikke rigtig er nogle fortilfælde eller sammenligningsgrundlag i forhold til begivenheden og fænomenet, og så aktuelt, at der ikke foreligger forudgående forskning på området. Tilsvarende ligger undersøgelsesområdet i høj grad inden for en '*real-life context*'. Endelig må det generelt konstateres, at vi står over for et komplekst socialt og kulturelt fænomen. Corona-situationen og forskellige innovative og kreative håndteringer af krisen inden for museer som institutionskontekst må siges at være en overordentlig kompleks problemstilling.

Yin etablerer på det grundlag en dobbelt teknisk definition af casestudiet. Den første del angår casestudiets '*scope*' eller anvendelsesområde, og lyder således:

- "1. A case study is an empirical inquiry that
- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
 - the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident." (Yin, 2009: 19)

Casestudie-metoden kan med andre ord tages i anvendelse, når man ønsker at forstå *real-life*-fænomener i dybden, hvor denne forståelse omfatter vigtige kontekstuelle forhold, fordi de er relevante for det fænomen, der studeres, og hvor grænserne mellem fænomen og kontekst ikke er klare. Museumsinnovation under en corona-pandemi og -nedlukning må siges at kvalificere til disse betingelser. Corona-pandemi og -nedlukning som kontekstu-

elle forhold er naturligvis højrelevante og helt afgørende for museernes reaktioner, ligesom interaktionerne mellem museer og omgivelser er yderst komplekse, hvor det er vanskeligt at sætte klare demarkationslinjer mellem fænomen og kontekst.

Den anden del af definitionen angår de tekniske karakteristika omkring empirien, deriblandt strategier for dataindsamling, dataanalyse m.v., bl.a. netop motiveret af, at det ikke altid er let at differentiere fænomen og kontekst i real-life-situationer:

“2. The case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.” (Yin, 2009: 19)

Denne dobbelte definition demonstrerer, hvordan casestudiet udgør en samlet, selvstændig og komplet metode, et samlet forskningsdesign, der både dækker designlogikken, specifikke tilgange til dataindsamling og -analyse m.v., og at det fx ikke blot er en specifik teknik til indsamling af data eller alene et enkelt designtræk (Yin, 2009: 18). Forskningsdesignet skal her ifølge Yin forstås som den logik, der linker forskningsspørgsmålene med de data, der skal indsamles, analyseres og fortolkes samt i sidste ende med de konklusioner, der skal drages (Yin, 2009: 24). Eller som Yin formulerer det: “... a research design is a *logical plan for getting from here to there*, where *here* may be defined as the initial set of questions to be answered, and *there* is some set of conclusions (answers) about these questions. Between “here” and “there” may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data” (Yin, 2009: 26).

I casestudier består forskningsdesignet ifølge Yin af fem komponenter: “questions, propositions, units of analysis, logic connecting data to propositions, and criteria for interpreting the findings” (Yin, 2009: 36). De fem nødvendige komponenter i forskningsdesignet kan i lidt højere opløsning beskrives således: 1) et forskningsspørgsmål, der – som nævnt – i casestudier ofte har karakter af ‘hvordan’- og ‘hvorfor’-spørgsmål, som kan hjælpe med at identificere de data, der er relevante at indsamle. 2) Konstruktionen af en foreløbig teoretisk ramme at forstå studiet inden for eller opstilling af teoretiske udsagn, der kan undersøges gennem studiet. At formulere teori om det, der skal undersøges, er med til at operationalisere og eksplicite hele

forskningsdesignet (Yin, 2009: 24) ved at pege på hvilke relevante data, der skal indsamles, strategierne for at analysere data, samt hvordan der kan konkluderes på og generaliseres fra casestudiet. Yin skriver et sted, at formålet med denne teori er at have "a sufficient blueprint for your study, and this requires theoretical propositions, ... as "a [hypothetical] story about why acts, events, structure, and thoughts occur" ... Then, the complete research design will provide surprisingly strong guidance in determining what data to collect and the strategies for analyzing the data. For this reason, theory development prior to the collection of any case study data is an essential step in doing case studies" (Yin, 2009: 36). 3) Fastlæggelsen af analyseenheden eller analyseenhederne, der er afgørende i forhold til hvilket vidensområde, casestudiet kan relateres til eller generaliseres til. 4) Den logik, der linker data til den teoretiske ramme eller udsagnene. Og endelig 5) kriterierne for at fortolke resultaterne (Yin, 2009: 27).

Vi vil følge det tilnærmelsesvist samme forskningsdesign med de nævnte 5 komponenter: 1) Vi har allerede ovenfor formuleret et forskningsspørgsmål inden for 'hvordan'- og 'hvorfor'-typen. 2) Som i andre case-studier vil vi også udvikle et teoretisk framework og propositioner, der kan ligge til grund for de efterfølgende undersøgelser og casestudier. Det vil ske i de næstfølgende afsnit, hvor vi primært vil trække på viden om oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien, teorier om strukturelle træk ved oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien, kreativitets- og innovationsteori samt teorier og udsagn om komplekset mellem oplevelseserhverv, innovation og corona-pandemien. 3) Hvad angår fastlæggelse af analyseenheden er det her museumsinstitutioner, og mere indsnævret museumsinstitutioners handlinger under corona-pandemien, og endnu mere indsnævret museumsinstitutioners innovative praksisser under coronakrisen. Der vil primært være tale om danske museumsinstitutioner, selv om der også vil blive kastet sideblikke på tilsvarende innovative praksisser hos internationale museer. Hvad angår den tidsmæssige afgrænsning, er analyseenheden primært demarkeret af den første nedlukning under corona-pandemien, dvs. første bølge af smitten, eller mere præcist fra 11. marts 2020, hvor nedlukningen blev proklameret, til juli 2020, hvor den første bølge havde lagt sig. Dog vil der blive inddraget enkelte cases og kilder, der rækker ud over denne tidsperiode og ind i efteråret 2020 og de første måneder af 2021, hvor det findes relevant og kan bistå med at belyse den primære periode. Vi vil også nedenfor vende tilbage til 4) den logik, der linker data til den teoretiske ramme eller udsagnene. Det vil bl.a. ske under diskussionen af valg af type af casestudie og i selve casestudierne. Ligesom vi vil vende tilbage til 5) kriterierne for at fortolke resultaterne. Det vil bl.a. ske i forbindelse med

diskussionen af casestudiers generaliserbarhed. Drøftelsen og valget af typer af casestudie-designs er placeret i introduktionen til den sektion, der rummer casestudierne, mens diskussionen af casestudiers generaliserbarhed er placeret i det følgende underafsnit.

4.1 Casestudier og generalisering

Et ofte fremført kritikpunkt mod casestudier er, at det ikke er muligt at generalisere ud fra dem, at det empiriske grundlag i en enkelt case eller nogle få cases er for begrænset til at sige noget om resultaternes generelle gyldighed eller videnskabelige generaliserbarhed (Yin, 2009: 15).

I Bent Flyvbjergs artikel om casestudiet, "Fem misforståelser om casestudiet", behandler han netop som den 2. misforståelse eller overforenkling spørgsmålet om casestudiets generaliserbarhed. Flyvbjerg parafraserer misforståelsen på følgende måde: "(2) man kan ikke generalisere ud fra enkelttilfælde, og derfor kan enkeltstående casestudier ikke bidrage til videnskabelig udvikling" (Flyvbjerg, 2010: 463). Flyvbjerg argumenterer her, at det er forkert at konkludere, at man ikke kan generalisere ud fra en enkelt case, fordi det afhænger af den pågældende case, og hvordan den er udvalgt. Han taler bl.a. om den 'kritiske case' (2010: 470), forstået som den omhyggeligt og strategisk udvalgte case, hvorom det gælder, at hvis tesen holder for denne case, kan den også forventes at have gyldighed for alle eller en lang række andre lignende cases og dermed bidrage til generaliserbarhed af casestudiet. Ligesom han fx taler om, at casestudiet er ideelt til den type af generalisering eller videnskabelige test af teser, der benævnes 'falsifikation'. For hvis blot én enkelt observation ikke stemmer overens med tesen, kan tesen ikke anses for at have generel gyldighed. Observationen eller casen falsificerer med andre ord tesen og har dermed generel betydning og nødvendiggør en forkastelse eller revidering af tesen.⁹ Flyvbjerg korrekser derfor misforståelsen vedr. generaliserbarhed af casestudier til følgende formulering: "Man kan ofte generalisere på grundlag af en enkelt case, og casestudiet kan bidrage til den videnskabelige udvikling gennem generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder" (2010: 473).

Yins svar på samme spørgsmål følger et lignende spor. Han argumenterer, at casestudier ikke er beslægtede med eller ligner undersøgelsestyper, der følger et 'sampling'-design, som fx *surveys*. Samplingslogikken eller prøveudtagningslogikken forudsætter en operationel optælling af hele universet eller puljen af potentielle respondenter og derefter en statistisk procedure til valg af en bestemt delmængde af respondenter, der skal undersøges. De resulterende data fra den stikprøve, der faktisk er undersøgt, antages så

at afspejle eller repræsentere – og dermed at kunne generaliseres til – hele universet eller puljen. Når man tager data fra samples og generaliserer til hele populationen, taler man om ‘statistisk generaliserbarhed’. Det er den mest udbredte måde at generalisere på, når man foretager *survey*-undersøgelser, og en procedure, der ofte bruges, når en forsker eller undersøger ønsker at bestemme forekomsten eller hyppigheden af et specifikt fænomen (Yin, 2009: 55-56).

Da cases i casestudier imidlertid ikke er samples eller prøveudtagningenheder, kan de ikke danne grundlag for statistisk generalisering. Derimod kan resultaterne af casestudier underlægges den form for generalisering, Yin kalder ‘*analytical generalization*’. I analytisk generalisering bruges en tidligere udviklet teori – eller teoretiske propositioner – som template, på baggrund af hvilken man kan sammenligne de empiriske resultater af casestudiet. Med andre ord søger undersøgeren i analytisk generalisering at generalisere et særligt sæt af case-resultater til en bredere teori (Yin, 2009: 43). Det er således sammenhængen mellem teorien og de empiriske fund, der sikrer undersøgelsens analytiske generaliserbarhed. Yin opsummerer: “The short answer is that case studies ... are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study ... does not represent a “sample,” and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)” (Yin, 2009: 15). Af netop disse grunde er casestudier ikke velegnede til at sige noget om eller vurdere frekvenser og forekomster af fænomener. Men man kan altså godt foretage generaliseringer – analytiske generaliseringer – ud fra casestudier. Det forudsætter blot udviklingen af solide teoretiske frameworks (Yin, 2009: 54).

Det næste skridt i designet af casestudie er derfor udviklingen af teoretiske frameworks. De består som nævnt oven for dels af teorier om og empiriske undersøgelser af oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien, dels af teorier om strukturelle træk ved oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien, dels af teorier om og typologier inden for kreativitet og innovation, og endelig af forskellige teorier og udsagn om komplekset omkring oplevelseserhverv, innovation og corona-pandemi.

Oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien

*“COVID-19 will reshape our world.
We don't yet know when the crisis will end.
But we can be sure that by the time it does,
our world will look very different.”*

Borrell, 24. marts 2020

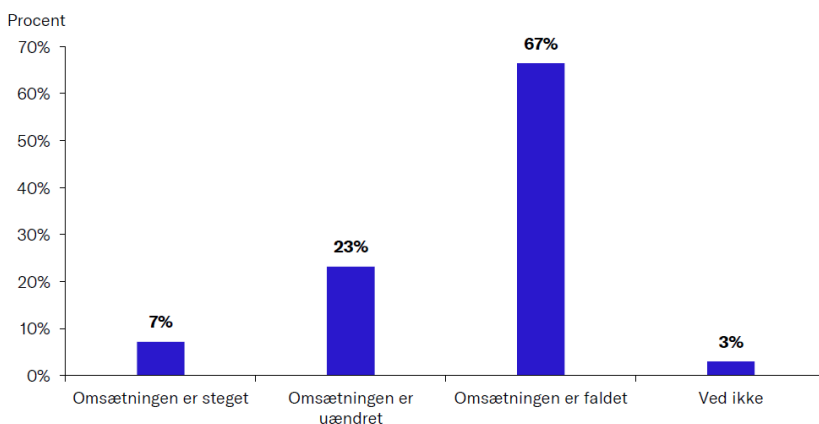
Der er mange indikationer på, at nedlukningen på grund af corona-pandemien er gået særligt hårdt ud over oplevelseserhvervene. Oplevelseserhvervene skal i denne sammenhæng forstås som et samlebegreb for virksomheder og brancher, der med et kreativt udgangspunkt har til opgave at skabe eller levere oplevelser af enhver art. De omfatter som sådan både de 'kreative industrier'¹⁰ og de bredere oplevelseserhverv som attraktioner, forlystelsesparker, events, turismevirksomheder, restauranter, sport og fritid osv.¹¹

Organisationen Dansk Erhverv gennemførte kort tid efter corona-nedlukningen en medlemsundersøgelse for at belyse corona-pandemiens foreløbige økonomiske konsekvenser for dansk erhvervsliv (Dansk erhverv, 2020). Data blev indsamlet i perioden mellem den 18. marts og den 19. marts 2020,¹² dvs. ca. en uge efter nedlukningen den 11. marts, hvor de første midlertidige restriktioner af danskernes adfærd for at forhindre udbredelsen af COVID-19 blev annonceret. I alt 1.091 medlemsvirksomheder har svaret på undersøgelsen,¹³ der bl.a. dækker udviklingen i omsætning, lønomkostninger og likviditet.

Medlemsundersøgelsen viser generelt, at nedlukningen og restriktionerne har haft markante negative følger for danske virksomheders økonomi, og at de er blevet ramt øjeblikkeligt og hårdt. Undersøgelsen viser bl.a., at omsætningen er faldet for to ud af tre virksomheder (67%) i marts måned 2020 sammenlignet med samme periode året før, og at omsætningen samlet er faldet med 31% hos Dansk Erhvervs medlemmer. 37% af virksomhederne har oplevet et fald i omsætningen på mindst 40%. Kun 7% af virksomhederne melder om stigende efterspørgsel og omsætning på deres varer eller serviceydelser, mens knap hver fjerde virksomhed (23%) melder om uændret omsætning (Dansk Erhverv, 2020: u.p.). Hovedresultaterne af Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse er gengivet i figur 1.

Hvilket af følgende udsagn passer bedst på din virksomheds omsætning, hvis du ser på marts måned indtil videre og sammenligner med tilsvarende periode sidste år?

Figur 1:



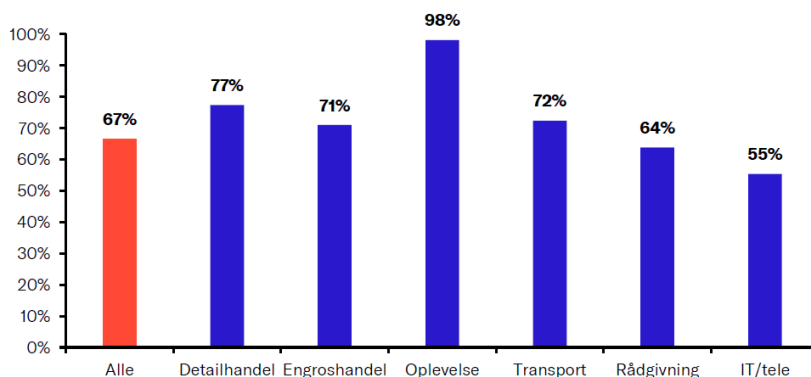
Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020.
Anm: n = 1.091.

Figur 1: Udvikling i omsætning marts 2020 i forhold til samme periode sidste år, Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020 (Dansk Erhverv, 2020: u.p.)

Kigger man på de enkelte brancher, er oplevelseserhvervene dem, der uden sammenligning er hårdest ramt. Her angiver hele 98% af virksomhederne, at de har oplevet en faldende omsætning som følge af de tiltag, regeringen

har indført for at stoppe corona-smitten. Oplevelseserhvervene dækker i denne undersøgelses sammenhæng over brancherne: hotel, restauration, turisme og underholdning. Næst efter oplevelseserhvervene er det detailbranchen, der er ramt hårdest, idet godt tre ud af fire virksomheder (77%) melder om fald i omsætningen (se figur 2). Medlemmer inden for oplevelseserhvervene angiver i gennemsnit at have mistet 81% af deres omsætning, mens detailhandlen til sammenligning angiver at have mistet 39% af omsætningen (Dansk Erhverv, 2020: u.p.). Dansk Erhverv forklarer det på følgende måde: "At det særligt er oplevelseserhvervene og detailbranchen, som er ramt af faldende omsætning, kan hænge sammen med, at det er de brancher, som først rammes i en situation, hvor danskerne bliver bedt om at holde afstand og blive derhjemme, og nogle butikker bliver lukket ved påbud" (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Figur 2: Andelen af Dansk Erhvervs medlemmer, som har oplevet faldende omsætning i marts 2020 sammenlignet med tilsvarende periode sidste år fordelt på branche.



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020.

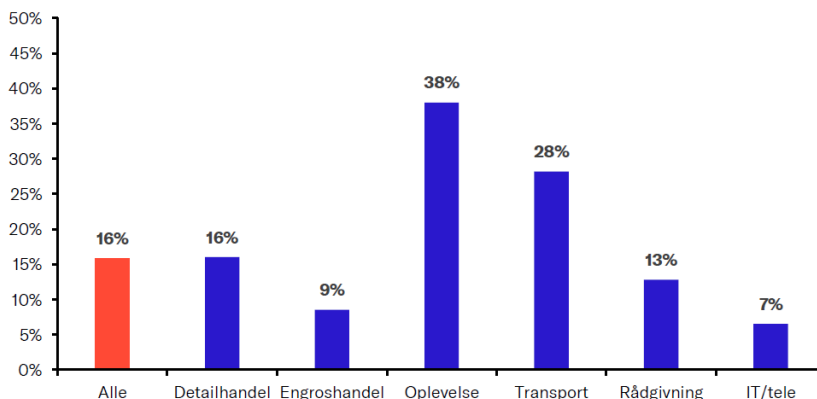
Anm: n (alle) = 1.091, n (detailhandel) = 194, n (engroshandel) = 141, n (oplevelse) = 50, n (transport) = 188, n (rådgivning) = 94, n (IT/tele) = 123.

Figur 2: Fald i omsætning i marts 2020 i forhold til samme periode det foregående år fordelt på brancher, Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020 (Dansk Erhverv, 2020: u.p.)

Faldet i omsætning har også haft konsekvenser for beskæftigelsen, idet hver sjette virksomhed, eller 16% af Dansk Erhvervs medlemmer, melder, at de

har opsagt medarbejdere siden den 1. marts 2020 som følge af corona-relateret fald i omsætningen (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).¹⁴ Jf. figur 3.

Andelen af Dansk Erhvervs medlemmer, der har opsagt medarbejdere siden 1. marts pga. corona-relateret fald i omsætning.



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020.

Anm: n (alle) = 1.091, n (detailhandel) = 194, n (engroshandel) = 141, n (oplevelse) = 50, n (transport) = 188, n (rådgivning) = 94, n (IT/tele) = 123.

Figur 3: Andelen af virksomheder, der har opsagt medarbejdere pga. corona-relateret fald i omsætning, Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, marts 2020 (Dansk Erhverv, 2020: u.p.)

Igen er det oplevelseserhvervene, der er hårdest ramt, idet 38% af virksomhederne inden for disse brancher melder, at de har opsagt medarbejdere som følge af corona-krisen (se figur 3). Derudover oplyser 72% af virksomhederne, at de har sendt medarbejdere hjem som følge af pandemien (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Undersøgelsen spurgte også til, om virksomhederne på dette tidspunkt forventede at gøre brug af lønkompensationsordninger. Her svarede knap halvdelen af alle virksomheder (43%) bekræftende, mens det blandt oplevelseserhvervene var over trefjerdedel (76%), der svarede ja (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Endelig, hvad angår likviditet, oplyser halvdelen (50%) af Dansk Erhvervs virksomheder på tidspunktet for dataindsamlingen, at de er bekymrede for likviditeten. Atter er det oplevelseserhvervene, der topper, hvor

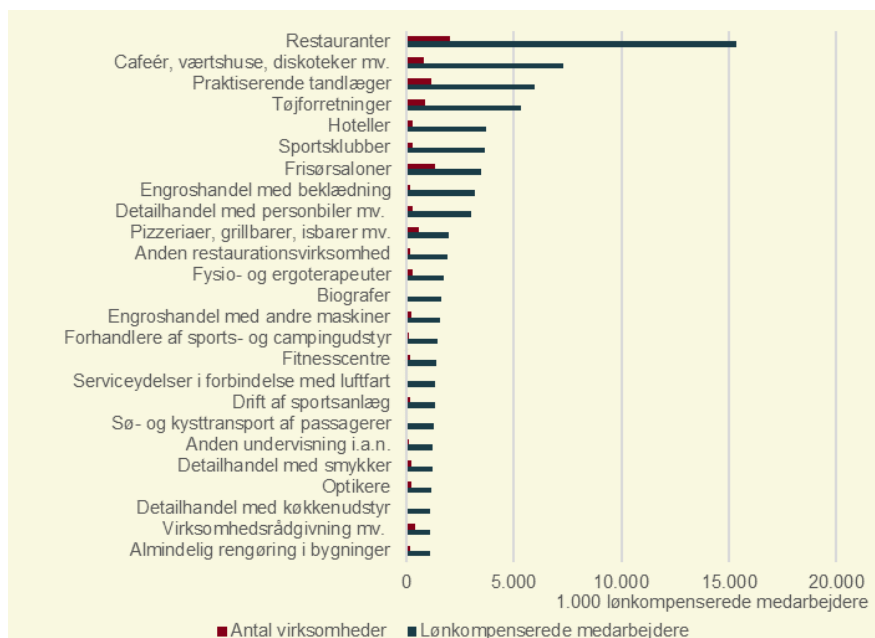
knap tre fjerdedel af virksomhederne (74%) har bekymringer angående likviditeten, mens detailhandlen følger efter med 63% (Dansk Erhverv, 2020: u.p.). Dansk Erhverv kommenterer: "Disse brancher er desuden mærkede af, at de oplevede nedgang i omsætningen som de første, og at de indførte forsamlingsrestriktioner og butikslukninger i særdeleshed går ud over deres forretninger. / Bekymringen om manglende likviditet skal desuden ses i lyset af, at nogle af brancherne generelt har lave overskudsgrader. Det gør sig særligt gældende for detailhandlen, oplevelses-erhvervene og transportbranchen" (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Lidt længere inde i corona-nedlukningen, nemlig den 18. maj 2020, udgav Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse *Baggrundsnotat, opsamling på COVID-19-relaterede økonomiske analyser*, der giver en oversigt over en række af de analyser, som var blevet offentliggjort til og med den 6. maj 2020 om COVID-19-pandemiens påvirkning af danske virksomheder, brancher og økonomien generelt. Notatet slår fast, at COVID-19-pandemien allerede har haft store konsekvenser for dansk erhvervsliv. Bl.a. anslås det, at produktionen allerede er faldet 10-20%, ligesom man forventer, at det danske BNP vil falde med 6,5% i 2020 (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 1).

Men samtidig er det sådan, at krisen påvirker de forskellige brancher i meget varierende omfang, ligesom udfordringerne er forskelligartede. Det slås fast, at første fase af nedlukningen af samfundet især har medført et stort fald i økonomisk aktivitet for brancher, der primært agerer på hjemmemarkedet, fordi disse i særlig grad er "ramt af forbuddet mod forsamlinger, lukning af butikker i storcentre og rejserestriktioner" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 1). Hvad angår beskæftigelse og ledighed, angives det, at de "mest påvirkede brancher ... indtil videre [er, red.] dem, som er direkte berørte af forbuddet mod forsamlinger, lukning af butikker i storcentre og rejserestriktioner – herunder især restaurationsbranchen, kultur- og fritidsområdet, serviceydelser, handel og turismeerhvervene" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 2). Krisen har med andre ord især ramt brancher inden for oplevelseserhvervene.

En indikator for krisens omfang og udbredelse, og hvordan den rammer de forskellige brancher, er brugen af lønkompensationsordninger. Notatet angiver, at flere end 176.000 danskere fra mere end 26.000 virksomheder er blevet hjemsendt med løn i perioden. Nedenstående tabel viser de aktuelle tal for brugen af lønkompensationsordningen og øvrige kompensationsordninger ved at liste de 25 underbrancher, der har de største antal af medarbejdere på lønkompensation. Som det fremgår, er oplevelseserhvervene her markant repræsenteret med "Restauranter" som nr. 1, "Cafeer, værtshuse, diskoteker m.v." som nr. 2, "Hoteller" som nr. 5, "Sportsklubber" som nr. 6,

“Pizzeriaer, grillbarer, isbarer mv.” som nr. 10 og “Anden restaurationsvirksomhed” som nr. 11. Dvs. 6 ud af top 11 underbrancher, der har søgt om lønkompensation, ligger inden for oplevelseserhvervene (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 6). Se figur 4.



Figur 4: De 25 underbrancher med flest lønkomprimerede medarbejdere (Finansministeriet. Anm: Absolut antal medarbejdere på lønkomprimeration, samt antallet af virksomheder de er ansat i pr. 4. maj 2020) (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 6)

Notatet opsamlar: “Det er især ansatte inden for oplevelsesøkonomi, handel (bortset fra dagligvarer), tandlæger og industri, der er omfattet af lønkomprimeration ... Endvidere er det i højere grad personer med arbejde, der forudsætter viden på lidt lavere uddannelsesniveauer, der er udbetalt lønkomprimeration for end personer med arbejde, som forudsætter viden på højeste niveau” (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 5). Længere nede i notatet hedder det videre: “Andre analyser viser, at det især er oplevelseserhvervene, ... der har mistet store dele af omsætningen. For nogle erhverv vil tabt indtjening kunne indhentes senere, men for fx restauranter, hoteller ... er dette ikke muligt” (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 6).

Det er således tydeligt, at corona-pandemien har haft alvorlige konsekvenser for dansk erhvervsliv generelt, men også tydeligt, at corona-krisen

har ramt oplevelseserhvervene med særlig stor kraft. Det er der flere årsager til, som der vil blive redegjort for længere fremme i bogen.

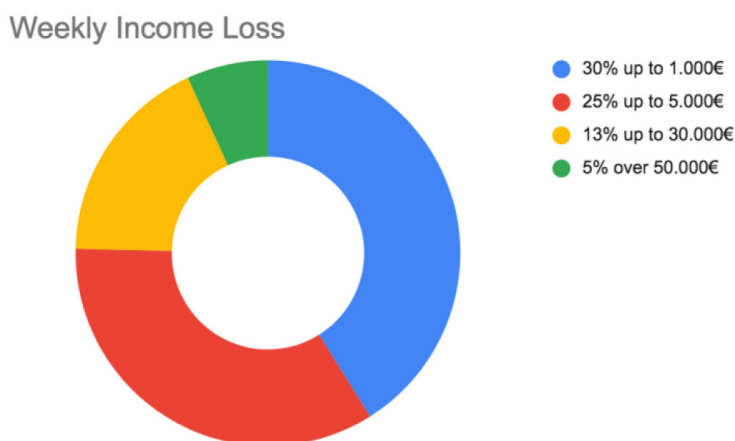
I international sammenhæng har bl.a. David Gelles i en artikel i *The New York Times* under overskriften "Coronavirus shut down the Experience Economy. Can It Come Back?" udgivet 20. maj 2020 også skrevet om coronakrisens indflydelse på specielt den amerikanske økonomi og særligt den amerikanske oplevelsesøkonomi. Gelles starter med at betone oplevelsesøkonomiens voksende betydning for USAs samlede økonomi. Det er bl.a. udtrykt i, at en stigende del af jobvæksten og bruttonationalproduktet inden for de seneste årtier er kommet fra den forretning, han betegner som "getting people together", "the businesses involved in bringing large groups of people together", "large-scale gatherings", "the business of live events" eller simpelthen "human contact" (Gelles, 2020: u.p.). Gelles refererer således primært til event-branchen, dvs. produkter og tjenester, der forudsætter fysisk fremmøde og socialt samvær, men også til attraktionsindustrien inden for oplevelseserhvervene. Denne økonomi eller industri, der er baseret på, at folk samler sig, er naturligvis særlig sårbar over for virus-pandemier som corona, hvorfor pandemien har sat en effektiv stopper for branchens aktiviteter. Eller som Gelles udtrykker det med et ikonisk Joe Pine-citat: "Any place people want to gather is a place no one wants to be right now" (Gelles, 2020: u.p.).¹⁵

Gelles nævner bl.a., at jobs inden for fritids- og turismeindustrien i USA er vokset med 30% over de sidste ti år for at nå næsten 17 millioner i 2020,¹⁶ men at antallet af personer ansat i denne industri stort set er blevet halveret i løbet af de to måneder, der er gået fra corona-pandemien indtraf og frem til maj 2020. Branchen står dermed for en fjerdedel af den samlede jobtilbagegang. Yderligere er det Gelles' pointe, at lukningen af event-industrien udover økonomiske tab også har psykiske eller mentale konsekvenser, fordi events også er en vigtig del af, hvordan vi skaber meningsfulde minder, hvordan vi definerer os selv – og dermed en central del af den måde, vi udtrykker vores identitet.

Der er kun gennemført og publiceret enkelte undersøgelser specifikt af museernes situation under corona-pandemien. I Danmark bl.a. Christensen, Myrczik & Roued-Cunliffes (2020) "Museerne online. Innovativt eller mere af det samme?" samt Organisationen Danske Museers fortløbende *survey*-undersøgelser under corona-krisen (2020b, 2021a, 2021b & 2021c). Og internationalt bl.a. NEMOs (Network of European Museum Organisations) undersøgelse med titlen *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*.¹⁷ *Survey*'et omfatter 350 museer, primært inden for EU, men der er dog også enkelte museer uden for EU, der har deltaget. Dataindsam-

lingen er afsluttet den 3. april 2020, dvs. ca. 2-3 uger inde i nedlukningsperioden, selv om nedlukningen skete lidt forskudt hen over det europæiske kontinent. Blandt de deltagende museer i spørgeskemaundersøgelsen er der mere end 45%, der har færre end 10 medarbejdere, mens 12% har mere end 100 medarbejdere. Det er ifølge NEMOs vurdering repræsentativt i forhold til museernes generelle størrelse i Europa.

Langt de fleste museer (92%) i undersøgelsen melder, at de på undersøgelsens tidspunkt er lukkede, kun enkelte er åbne, sidstnævnte primært i Sverige, Albanien og Østrig. Og langt de fleste af museerne melder om indtægtstab i form af mistet indtjening på billetter, butik, café eller andre tjenester og produkter. Nogle af de private museer, som typisk henter størstedelen af deres indtægter på salg, angiver, at de har tabt hele deres indtjening i den periode, museet har været lukket. For de museer, der har besvaret spørgsmålet, gælder det, at 30% har mistet op til 1.000 Euro pr. uge; 25% har mistet op til 5.000 Euro pr. uge; 15% har tabt op til 30.000 Euro pr. uge; mens 5% har mistet over 50.000 Euro om ugen. Se figur 5.



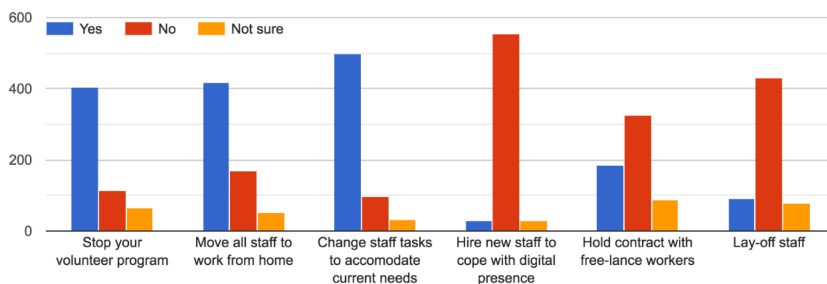
Figur 5: Museernes ugentlige tab i Euro (citeret efter NEMO, 2020: 3)

De store museer som Rijksmuseum og Stedelijk Museum, begge Amsterdam, og Kunsthistorisches Museum Vienna har mistet mellem 100.000 Euro og helt op til 600.000 Euro per uge, viser *survey*'en (NEMO, 2020: 3). Museer placeret i typiske turismeregioner melder om indtægtstab på helt op til 75-80% på grund af det næsten fuldstændige ophør af turismeaktiviteter.

På spørgsmålet om, hvilke ændringer museerne har foretaget eller forventer at foretage på kort sigt, er der en stor andel, der svarer, at de har: ændret

personaleopgaver for at imødekomme nuværende behov (ca. 70%);¹⁸ anmodet alle medarbejdere om at arbejde hjemmefra; eller stoppet frivillige-programmer. Derimod er det kun forholdsvis få museer, der angiver, at de har ansat nyt personale til at håndtere den digitale tilstedeværelse; fyret medarbejdere; eller beholdt kontrakter med *freelance*-medarbejdere. Se figur 6.

What changes have you made/ expect to make in the short-term?

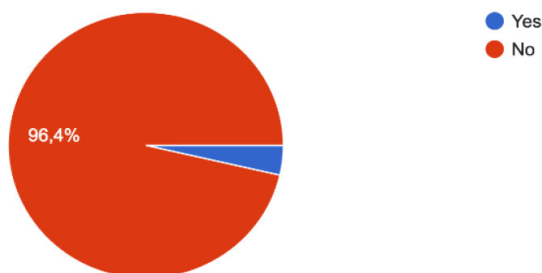


Figur 6: Besvarelse af spørgsmålet: Hvilke ændringer har du foretaget/forventer du at foretage på kort sigt? (NEMO, 2020: 4)

Hvad angår museums-kommunikation og *online*-aktiviteter, svarer mere end 60% af museerne, at de har øget deres *online*-tilstedeværelse siden nedlukningen på grund af foranstaltninger omkring social afstand. Derimod er det kun 13,4% af museerne, der har øget deres budgetter til *online*-aktiviteter, mens kun 3,6% har ansat nyt personale til at understøtte den øgede *online*-tilstedeværelse (NEMO, 2020: 5). Se figur 7.

Have you hired new staff to manage the increased online presence?

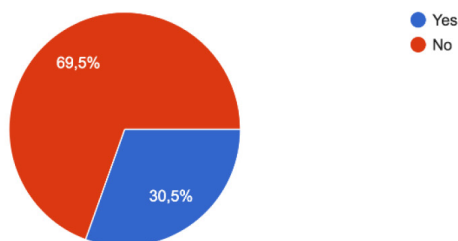
639 Antworten



Figur 7: Andel af museer, der har ansat nye medarbejdere til at håndtere den øgede *online*-tilstedeværelse (NEMO, 2020: 5)

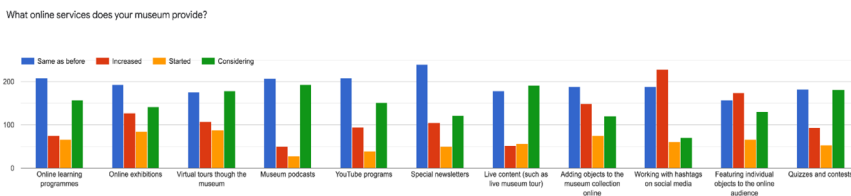
Derimod er der mere end 30% af museerne, der har ændret medarbejderes ansvarsområder, således at medarbejdere, der ikke tidligere arbejdede med kommunikation, nu håndterer *online*-tilstedeværelse i form af hjemmesider, sociale medier, elektroniske nyhedsbreve eller lignende (NEMO, 2020: 5). Se figur 8.

Have you changed staff responsibility so that someone who usually doesn't work with communication is managing the online presence (website, social media, newsletters etc.)?
633 Antworten



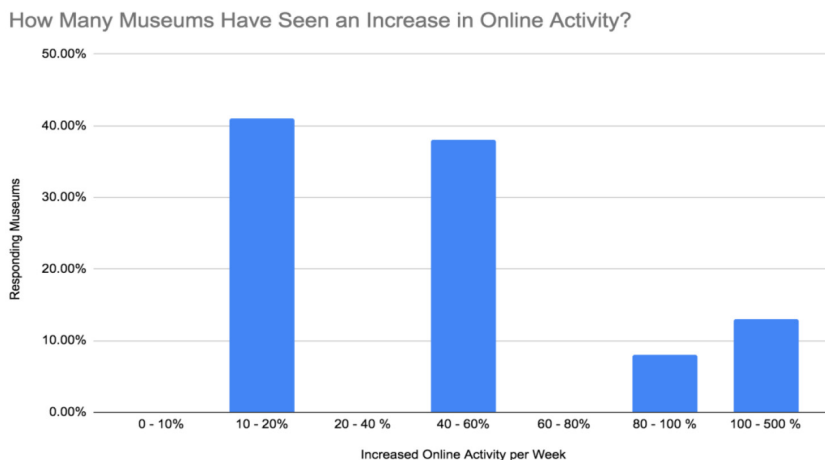
Figur 8: Andelen af museer, som har ændret medarbejderes ansvarsområder, således at medarbejdere, der ikke tidligere arbejdede med kommunikation, nu håndterer *online*-tilstedeværelse (NEMO, 2020: 5)

I forhold til hvilke typer af *online*-tjenester, platforme og sociale medier, museerne benytter sig af, er det især "Working with hashtags on social media", "Featuring individual objects to the online audience", "Adding objects to the museum collection online", "Virtual tours through the museum" og "Online exhibitions", der er steget under corona-tiden, mens tjenester som "Special newsletters" og "Online learning programmes" er tættere på status quo (NEMO, 2020: 5), se figur 9. Hvad angår *online*-tjenester, som museerne overvejer at tage i brug, er det især "Museum podcasts", "Live content (such as live museum tour)", "Quizzes and contests", der slår positivt ud. Interessen for de tre sidstnævnte tjenester, ræsonnerer NEMO "... points in the direction of museums looking for feedback and engagement of the online audiences they are reaching out to" (2020: 5). Her skal det også tages i betragtning, at *survey*'en er afsluttet den 3. april, kun ca. 2-3 uger efter nedlukningen, hvor der kun har været kort tid til at overveje og forberede nye, alternative formidlingsformer og tjenester. Det kan især være en faktor, hvis der er tale om helt nye medieformer, som også kræver specielt udstyr eller teknik som fx podcast. Det generelle billede er, at museerne anvender sociale medier i langt højere grad end før corona-krisen (NEMO, 2020: 5). Se figur 9.



Figur 9: Oversigt over hvilke typer af online-tjenester, museerne leverer og overvejer (NEMO, 2020: 5)

I forhold til antallet af ugentlige *online*-besøg melder 40% af museerne, der har besvaret undersøgelsen, at de har en stigning i antallet af besøg på deres webside efter corona-nedlukningen. Af disse har 41% noteret et øget antal besøg på 10-20% per uge på deres website, 38% har en øgning på 40-60%, 8% har en stigning på 80-100%, mens 13% har en vækst på mellem 100 og 500% pr. uge (NEMO, 2020: 6). Se figur 10.



Figur 10: Oversigt over stigning i online-aktivitet pr. uge (NEMO, 2020: 6)

Mere end 70% af museerne har øget deres aktiviteter på de sociale medier, hvoraf 80% af dem primært bruger Facebook og næsten 20% bruger Instagram som platform for aktiviteterne.

I NEMOs opsummering af *survey*'ens findings betoner de især tre hovedtendenser i museernes reaktioner under corona. For det første en hidtil uset brug af digitale teknologier og medier. Det hedder bl.a. **“In these times, digital cultural heritage is contributing** to people’s enjoyment and

creativity more than ever” (NEMO, 2020: 1, originalens fremhævnning). Det digitale museum, den digitale kulturarv og det digitale engagement har – hedder det videre – **“demonstrated its value in the past weeks by bringing people together, encouraging creativity, sharing experiences, and offering a virtual space to build ideas together”** (NEMO, 2020: 1, originalens fremhævnning). For det andet en hurtig og proaktiv flytning af fokus i retning af i større grad at imødekomme behov i museernes *communities* i den givne situation. De museumsaktiviteter, der rettes mod det nære fællesskab, strækker sig ifølge NEMO over følgende: “From donating masks and gloves to hospitals, to collecting objects and stories of people to preserve and learn from this moment, increasing digital services, sharing collections, offering digital tools, and increasing digital services to engage and comfort people staying at home” (NEMO, 2020: 1). Her fungerer det førstnævnte digitale tema, som det ses, som understøttende aktivitet for det andet. Og endelig, og for det tredje, en stigende betydning af kultur som sammenhængsskabende kraft i en usikker verden: “Culture gains importance in uncertain times of crises, it brings us together” (NEMO, 2020: 1), hvor museerne siges at kunne spille en central rolle. En tendens, som også konvergerer med det første digitale tema, som det fremgår her: “We are seeing an unprecedented creative digital use and engagement with and through culture in the world” (NEMO, 2020: 1).

Men også mange andre har i international sammenhæng peget på museernes særligt vanskelige situation under COVID-19-krisen. Den internationale museumsorganisation ICOM, International Council of Museums, afholdt fx allerede den 10. april 2020 et webinar, hvis formål var at tematisere: “The short and long-term impact of the current crisis on museums” (ICOM, 2020: u.p.). I manchetten til webinarret slås det fast, at corona-pandemien har ramt de kreative erhverv og kultursektoren særligt hårdt: “Along with the tourism industry, cultural and creative sectors are among the most affected by the current coronavirus (Covid-19) crisis” (ICOM, 2020: u.p.). Tilsvarende skriver Peter Keller, Director for ICOM, i sin introduktion til webinarret bl.a. følgende: “The COVID-19 pandemic presents unprecedented challenges for the museum sector”. Det elaboreres længere nede i manchetten: “The current crisis is particular critical for cultural and creative sectors due to the sudden and massive loss of revenue opportunities, especially for the more fragile players” (ICOM, 2020: u.p.). Med det sidste hentydes der til, at det især er de mange små virksomheder og *freelance* professionelle inden for og med tilknytning til museumsbranchen, der rammes af krisen – “This crisis creates a structural threat to the survival of many firms and workers in cultural and creative production” (ICOM, 2020: u.p.) – mens de større aktø-

rer som fx. store museer nyder godt af offentlig støtte og derfor er mindre ramt, selv om også de har nedgang i omsætningen.

Ovenstående er en kort redegørelse for oplevelseserhvervenes og særligt museernes generelle økonomiske, beskæftigelsesmæssige m.v. situation under corona-krisen, som vi vil vende tilbage til i mere konkret form under casestudierne. Men først skal der yderligere præsenteres en række teoretiske rammeværk til at analysere og forstå disse case-eksempler: Dels nogle teoretiske *frameworks*, der beskriver oplevelser, oplevelsestyper og oplevelsens karakter, som præsenteres i det følgende afsnit: Dels nogle *frameworks*, der beskriver forskellige typologier inden for innovation, som præsenteres i det næstfølgende afsnit. Endelig skal en række af de aktuelle omtaler og behandlinger af sammenhængen mellem oplevelseserhverv, corona-krise og innovation præsenteres og diskuteres.

Centrale træk ved oplevelseserhvervene samt typologier for samme

*“Actions to contain the spread of the virus
are reducing human connections, the base itself of experience.”*

Caredda, 16. marts 2020

I dette afsnit vil vi pege på en række centrale træk ved oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien, som kan være med til at forklare og forstå branchens særlige situation under corona-pandemien, ligesom vi vil præsentere to typologier for oplevelser og oplevelseserhverv, der kan være med til at danne et teoretisk rammeværk for case-analyserne.

Bærenholdt og Sundbo skelner i deres indledning til antologien *Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur*, der bærer overskriften: “Den mangfoldige oplevelsesøkonomi” (2007), mellem forskellige typer af oplevelser.

For det første skelner de – formentlig med inspiration fra Lund et al. (2005) – mellem en primær og en sekundær oplevelsessektor. Den primære oplevelsessektor er her defineret af “virksomheder og institutioner, som har produktion af oplevelser som primært mål”; mens den sekundære oplevelsessektor er kendetegnet ved “at oplevelser er et tillæg til varer og serviceydelser” (Bærenholdt & Sundbo, 2007: 11). Eller formuleret på en lidt anden måde og mindre på sektorniveau end på produkt-, tjeneste- eller oplevelsesniveau: Primære oplevelser hidrører fra produkter eller tjenester, hvis primære funktion er at give køberen eller forbrugerne en oplevelse. Produktet eller tjenesten har således ingen anden mening eller funktion end at levere en ople-

velse. Sekundære oplevelser hidrører fra produkter eller tjenester, som har en anden primær funktion end at give forbrugeren en oplevelse, men hvor oplevelsen bliver brugt som tillæg til eller *added value* til den primære funktion. Det kan både være som en integreret del af produktet eller tjenesten og noget, der er knyttet til markedsføring, design osv.

Museumsoplevelser – oplevelser i forbindelse med museer, oplevelser frembragt af museumsbesøg – vil i denne sammenhæng i udgangspunktet blive betragtet som sekundære oplevelser. Det skyldes, at museer ifølge museumsloven¹⁹ har andre primære formål, funktioner eller hovedopdrag end at give brugeren en oplevelse, nemlig de fem opgaver eller 'søjler': indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling. Det er også i overensstemmelse med ICOMs (International Council of Museums) senest vedtagne museumsdefinition fra 2016, hvor det hedder, at museet er en institution, som "acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment" (ICOM, u.å.).²⁰ Derfor kan det godt være, at der er museumsbesøgende eller -brugere, der primært – eller udelukkende – gæster eller bruger museer for oplevelsens skyld. Men denne distinktion mellem primær og sekundær oplevelse er som angivet ovenfor etableret ud fra produktets eller tjenestens perspektiv, ikke ud fra brugerens.²¹ Indplacering af konkrete museumsoplevelser som oplevelsestyper er dog langt fra en enkel, entydig eller selvfølgelig operation. Dels indgår der i termer som 'formidling', 'communicates' og 'exhibits' elementer, som godt kan tolkes i retning af det (primært) oplevelsesskabende. Dels indgår der fx i ICOMs museumsdefinition også formuleringer – faktisk i direkte forlængelse af ovenstående citat – som "for the purposes of education, study and *enjoyment*" (ICOM, u.å., vores fremhævning), selv om sidstnævnte aspekt er mere nedtonet. På trods af museumsoplevelser i denne bogs sammenhæng i *udgangspunktet* bliver betragtet som sekundære oplevelser, kan de således godt bevæge sig i retning af primære oplevelser, eller med andre ord: bevæge sig i kontinuummet mellem sekundær og primær oplevelse – i øvrigt parallelt med, at museumsformidling fx kan bevæge sig i kontinuummet mellem oplysning og oplevelse.²²

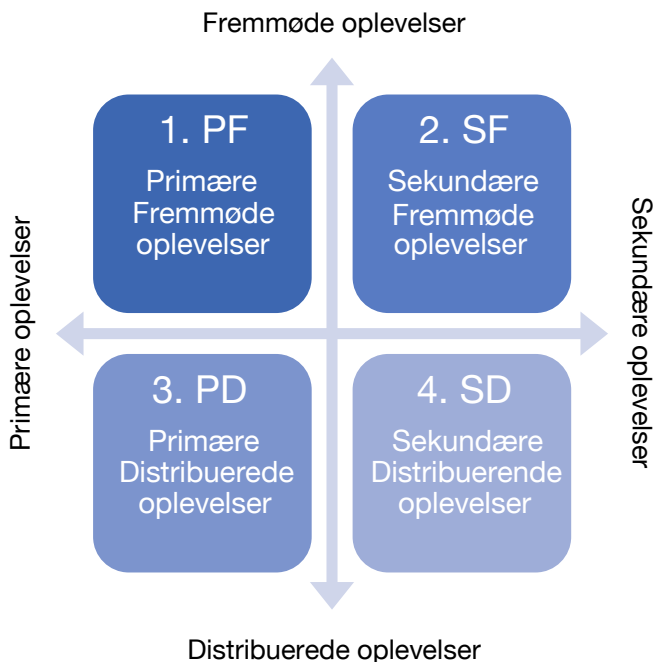
For det andet skelner de mellem to hovedformer for oplevelsesproduktion. Den ene form er karakteriseret af "fremstilling af oplevelsesprodukter, som kan produceres i et industrielt center/distrikt, og som artefakt ... sendes ud på markeder over store afstande" (2007: 16-7). Mens den anden form er kendetegnet ved "oplevelser, der i lighed med megen service, kræver kundens direkte tilstedeværelse" (2007: 11). Man kunne kalde det hen-

holdsvis distribuerede oplevelser og fremmødeoplevelser. Eller formuleret på en anden måde, hvor der mindre fokuseres på oplevelsens produktion end på oplevelsens konsumtion: Fremmødeoplevelser er oplevelsestyper eller -produkter som forudsætter, at brugeren er til stede i samme tid og rum i forhold til oplevelsestekstens eller oplevelsesforlæggets realisering. Distribuerede oplevelser er oplevelsestyper eller -produkter, hvor dette ikke er tilfældet, dvs. hvor oplevelsesteksten eller -forlægget kan distribueres i tid og rum.

Det kan præciseres i forhold til henholdsvis 1) tid og 2) rum: 1) Mens førstnævnte (fremmødeoplevelser) er synkroner oplevelser, samtidige oplevelser, hvor oplevelseskonsument og oplevelsestekst skal befinde sig i samme tid, så er sidstnævnte (distribuerede oplevelser) asynkroner oplevelser, ikke-samtidige oplevelser, hvor dette ikke er tilfældet. Her kan oplevelsesteksten med andre ord forskydes i tid. 2) Og hvor førstnævnte er stedsbestemte, lokations-baserede oplevelser, bundet til en fysisk lokalitet, hvor oplevelsesteksten og oplevelseskonsumenten skal befinde sig i samme rum; er sidstnævnte stedsuafhængigt ubestemte, distribuerede oplevelser, der i princippet kan konsumeres mange forskellige steder. Her kan oplevelsesteksten med andre ord forskydes i forhold til sted. Det sidste kunne fx være medierede oplevelser.

Den sidste skillelinje – differentieringen mellem fremmødeoplevelser og distribuerede oplevelser – er ikke en absolut distinktion, og man kunne måske pege på tendenser til, at opdelingen nedbrydes, eller at der kan forekomme forskellige kombinationer. Producenter af audio-visuelle produkter, musik, fødevarer m.v. kan fx kombinere deres distribuerede produkter med fremmødebaserede events som filmforevisninger, koncerter, restaurantbesøg eller besøg på bestemte lokaliteter. Omvendt kan fremmødebaserede events kombineres med salg eller distribution af oplevelsesprodukter som fx merchandise, souvenirs, memorabilia etc.

Bærenholdt og Sundbo kombinerer ikke de to differentieringer eller typologier, og de gør ikke noget forsøg på at give dem en grafisk repræsentation. Med inspiration fra Tor Gier Kvinnen (2015) vil vi her foreslå en repræsentation af de to dimensioner med hver to variable i en matrix-formation. I den horisontale dimension repræsenteres oplevelsens funktion eller karakter, hvor der altså skelnes mellem primære oplevelser og sekundære oplevelser. I den vertikale dimension repræsenteres betingelserne omkring, hvor og hvordan oplevelsen konsumeres, dvs. om oplevelsens konsumtion kræver henholdsvis fremmøde, tilstedeværelse eller kan fungere som distribuerede oplevelser. Matrixen er anskueliggjort i figur 11 på næste side.

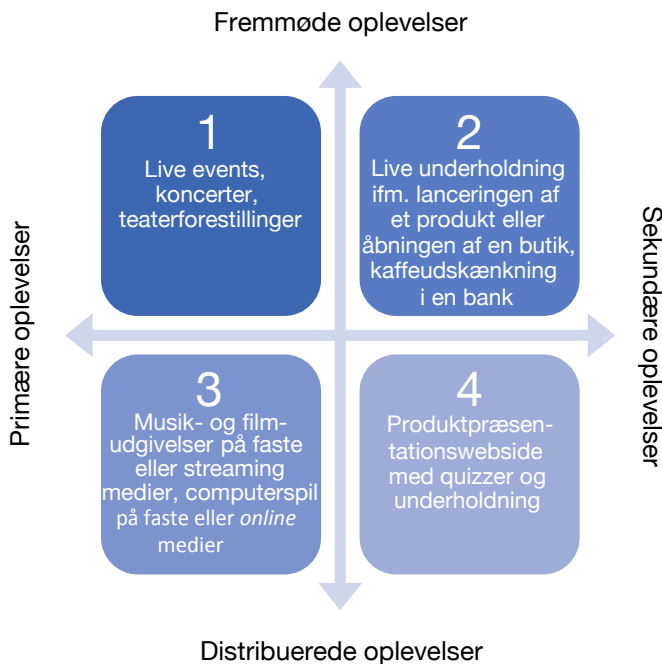


Figur 11: Matrix for oplevelsestyper: primære/sekundære oplevelser og fremmødeoplevelser/distribuerede oplevelser, byggende videre på Bærenholdt og Sundbos (2007) differentieringer af oplevelsestyper og Kvinens (2015) grafiske fortolkning

Dermed kan der tales om fire typer af oplevelser – eller fire udfaldsrum – i kombinationen af de to dimensioner med hver to variable:

1. kvadrant: Kombinationen af primære oplevelser og fremmødeoplevelser giver: PF – Primære Fremmødeoplevelser, der er oplevelser som selvstændige produkter, der kræver fremmøde eller tilstedeværelse i samme tid og rum. Det kunne eksempelvis være koncerter, teaterforestillinger eller forskellige andre *live*-events.
2. kvadrant: Kombinationen af sekundære oplevelser og fremmødeoplevelser giver: SF – Sekundære Fremmødeoplevelser, der er oplevelser som giver oplevelsesmæssig merværdi, *added value*, value, til andre produkter eller tjenester med en anden funktion eller mening, og som kræver tilstedeværelse eller fremmøde. Det kunne fx være live-underholdning ifm. åbningen af et butikscenter eller lanceringen af et produkt, eller det kunne være kaffeudskænkning ifm. bankbesøg osv.

3. kvadrant: Kombinationen af primære oplevelser og distribuerede oplevelser giver: PD – Primære Distribuerede oplevelser, der er oplevelser som selvstændige produkter, som ikke kræver tilstedeværelse eller fremmøde, men kan konsumeres på flere forskellige steder og på varierende tidspunkter. Det kunne fx være musikudgivelser på LP, CD eller streaming-tjenester, computerspil, film distribueret på faste eller *online*-medier etc.
4. kvadrant: Og – endelig – kombinationen af sekundære oplevelser og distribuerede oplevelser giver: SD – Sekundære Distribuerede oplevelser, der er oplevelser som oplevelsesmæssig merværdi, *added value*, der ikke kræver tilstedeværelse eller fremmøde, men kan konsumeres på flere forskellige steder og på varierende tidspunkter. Det kunne fx være spil og quizzes i forbindelse med en hjemmeside, der har et andet primært funktionelt formål (en bankside, produktoplysninger, virksomhedspræsentation etc.), konkurrencer og præmier ift. produktpræsentationer og -lanceringer i elektroniske medier osv.

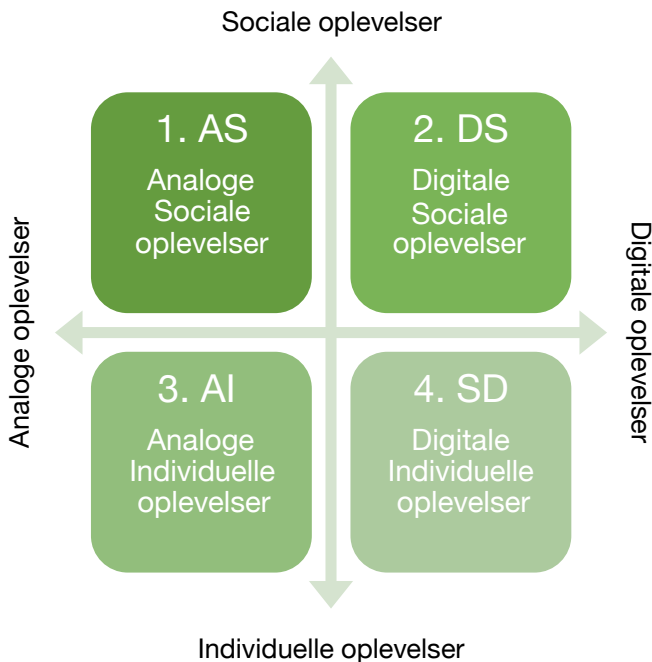


Figur 12: Matrix1 for oplevelsestyper: primære/sekundære oplevelser og fremmødeoplevelser/distribuerede oplevelser, udfyldt med prototypiske eksempler

Vi vil her kalde den Matrix1 for oplevelsestyper. I figur 12 er de fire udfaldsrum udfyldt med prototypiske eksempler.

Matrix1 kan udover simpel typologisering af eksisterende produkter, tjenester, oplevelser m.v. også bruges til at spore og beskrive eventuelle bevægelser mellem primære og sekundære oplevelser henholdsvis fremmødeoplevelser og distribuerede oplevelser.

Vi har i forbindelse med dette studie udviklet endnu en oplevelsesmatrix, som skal være i stand til at indfange og beskrive signifikante bevægelser under corona-perioden. Den siger dels noget om oplevelsens teknologiske grundlag, om oplevelsen er analogt eller digitalt baseret, og dels noget om, hvordan oplevelsen konsumeres, men nu i relation til individuelt versus socialt baserede oplevelser. Vi kalder den her for Matrix2 for oplevelsestyper.²³

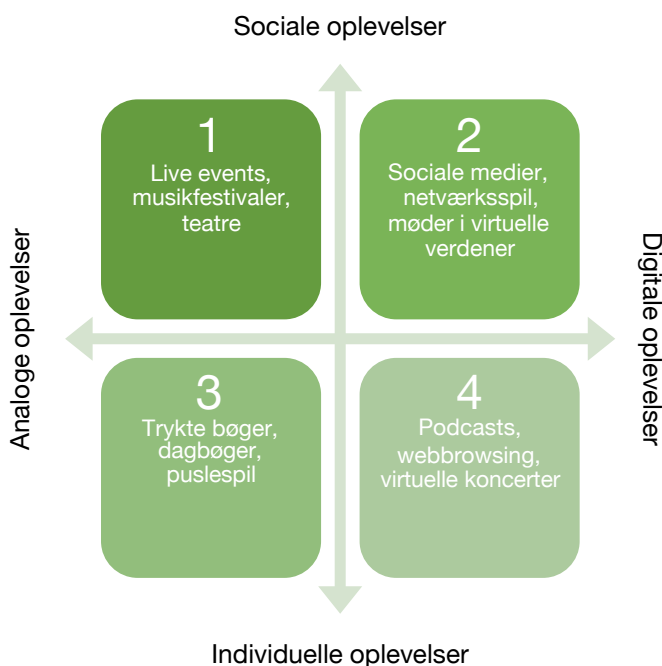


Figur 13: Matrix2 for oplevelsestyper: analoge/digitale oplevelser og sociale/individuelle oplevelser. Vores egen tilvirkning

I den horisontale dimension har vi oplevelsens teknologiske grundlag, hvor der skelnes mellem henholdsvis analoge oplevelser og digitale oplevelser. Analoge oplevelser skal her forstås som oplevelser, der opstår i inter-

aktion med en analog oplevelsestekst eller et analogt oplevelsesforlæg. Det kunne fx være at læse en trykt bog, at høre en akustisk *live*-koncert, at overvære en fodboldkamp. Digitale oplevelser skal forstås som oplevelser, som opstår i interaktion med eller på basis af digitale oplevelsestekster eller -forlæg. Det kaldes nogle steder også IT-baserede eller IT-støttede oplevelser. Det kunne fx være en spiloplevelse ifm. et computerspil, brug af en underholdnings-app på mobiltelefonen, anvendelsen af sociale medier.

I den lodrette dimension har vi oplevelsens konsumption, hvor der skelnes mellem henholdsvis sociale oplevelser og individuelle oplevelser. Sociale oplevelser skal her forstås som oplevelser, vi typisk har sammen med andre, som bruges og forbruges kollektivt, og hvor det sociale indgår som en betydende del af oplevelsen. Det kunne fx være en biograftur med vennerne, et computerspil baseret på netværk eller et museumsbesøg med familien. Mens individuelle oplevelser eller solo-oplevelser skal forstås som oplevelser, vi typisk har individuelt eller alene. Det kunne fx være at læse en skønlitterær bog, at *browse* på internettet eller at gå alene på kunstmuseum.



Figur 14: Matrix2 for oplevelsestyper: analoge/digitale oplevelser og sociale/individuelle oplevelser, udfyldt med prototypiske eksempler

1. kvadrant: Kombinationen af analoge oplevelser og sociale oplevelser giver: AS – Analoge Sociale oplevelser, der er oplevelser baseret på analoge oplevelsestekster eller -forlæg, som bruges og forbruges i sociale sammenhænge. Det kunne eksempelvis være *live events*, musikfestivaler, teater.
2. kvadrant: kombinationen af digitale oplevelser og sociale oplevelser giver: DS – Digitale Sociale oplevelser, der er oplevelser baseret på digitale oplevelsestekster eller -forlæg, eller med andre ord IT-støttede eller -baserede oplevelser, som forbruges i sociale sammenhænge. Eksempler kunne være sociale medier, netværksspil, møder i virtuelle verdener etc.
3. kvadrant: kombinationen af analoge oplevelser og individuelle oplevelser giver: AI – Analoge Individuelle oplevelser, der er oplevelser baseret på analoge oplevelsestekster eller -forlæg, som bruges eller forbruges individuelt. Det kunne fx være læsningen af en trykt bog, at holde en fysisk dagbog, lægge et puslespil (alene).
4. kvadrant: kombinationen af digitale oplevelser og individuelle oplevelser giver: DI – Digitale Individuelle oplevelser, der er oplevelser baseret på digitale oplevelsestekster eller -forlæg, dvs. IT-støttede eller IT-baserede oplevelser, som bruges og forbruges individuelt. Eksempler kunne være aflytning af podcasts med *earpods*, browsing på Internettet, overværelse af virtuelle koncerter (alene) osv.

I figur 14 (på forrige side) er Matrix2 udfyldt med prototypiske eksempler på de forskellige udfaldsrum.

Matrix2 kan udover simpel typologisering af eksisterende produkter, tjenester, oplevelser m.v. også bruges til at spore og beskrive eventuelle bevægelser mellem det analoge og det digitale og mellem det individuelle og det sociale. En første tentativ tese kunne her være, at hvis der er bevægelser mellem matrixens forskellige udfaldsrum under corona-pandemien, så går den fra det analoge mod det digitale og fra det sociale mod det individuelle. Og mere overordnede fra AS til DI – fra det analoge-sociale til det digitale individuelle.

Innovation (og kreativitet)

*“Creativity is thinking up new things.
Innovation is doing new things.”*

Theodore Levitt

Dette afsnit giver en teoretisk præsentation af innovationsbegrebet og forskellige innovationstyper til brug for de efterfølgende casestudier. Der skal i denne sammenhæng²⁴ ikke fremlægges en tilbundsgående analyse af innovationsbegrebet eller en omfattende gennemgang af innovationslitteraturen. Men vi skal for det første kort diskutere, hvordan man kan definere og forstå innovation, og for det andet kort præsentere en række innovationstyper eller -typologier, der kan være til nytte i de efterfølgende case-analyser og argumentationer.

Definitioner og typologier er to meget forskellige sider af konstitueringen af et teoriområde. Definitioner handler om fastlæggelse af det fælles, det grundlæggende, de egenskaber og betingelser, som fænomener som mindstemål skal indeholde eller leve op til for at ligge inden for et definitionsområde eller tilhøre en klasse. Typologier handler omvendt om forskelle, dvs. hvordan man kan opdele, kategorisere, klassificere eller opstille forskellige undergrupper eller typer i et fagligt område.

Der findes et væld af definitioner af begrebet ‘innovation’, og i den videnskabelige litteratur er der ikke fuldstændig enighed om, hvordan man skal

forstå begrebet. Dog er der ved at etablere sig en vis konsensus om definitionen og brugen af begrebet, som vi vil tage udgangspunkt i her.

Innovation har relation til begrebet kreativitet. Men innovation og kreativitet er ikke det samme. De to begreber forbinder sig imidlertid til hinanden på en bestemt måde. Kreativitet forstås ofte som en mental proces, der involverer skabelsen af nye ideer eller dannelsen af nye forbindelser mellem eksisterende ideer eller nye koncepter eller produkter. Men det er ikke nok. De fleste definitioner af kreativitet kræver yderligere, at disse ideer anerkendes af andre og dermed ændrer et felt og et praksisfællesskab. Verden er nemlig fuld af nye, originale – og dermed måske også samtidigt skøre – ideer, men det er kun dem, der anerkendes af andre og dermed ændrer et praksisfællesskab, der kan karakteriseres som egentlig kreative ideer. Csikszentmihalyi skriver fx: "Creativity is any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one" (1997: 28). Amabile er helt på linje, når hun – i dette tilfælde inden for en forretningskontekst – skriver: "In business, originality isn't enough. To be creative, an idea must also be appropriate – useful and actionable" (Amabile, 1998: 76). Stein definerer samstemmende kreativitet som "a process that results in a novel work that is accepted as useful, tenable or satisfying by a significant group of people at some point in time" (Stein, 2014: xi).

Noget er altså 'kreativt', når det opfylder to betingelser: det skal være a) nyt og originalt, og det skal samtidig være b) passende, dvs. anerkendes som havende værdi af et socialt fællesskab. Men dermed er det kreative ikke nødvendigvis samtidigt innovativt. En innovation skal naturligvis repræsentere noget nyt. Chandy og Prabhu skriver for eksempel: "By definition, all innovations have an element of novelty in them: they are different from what existed before" (Chandy & Prabhu, 2010: 2). Men for at noget bliver en innovation, kræves der noget mere. Det skal samtidig være realiseret eller implementeret med succes.

Kreativitet er med andre ord en proces, der fører til nye og brugbare ideer, mens innovation er en proces, hvor kreative ideer realiseres med succes. Opstillet på en formel kunne det se således ud:

$$\text{Kreativitet} + (\text{succesfuld}) \text{ implementering} = \text{Innovation}$$

Der findes naturligvis innovationer, der ikke har kommercielle dimensioner, men mere afspejler social, kulturel, miljømæssig etc. værdi. Men '(succesfuld) implementering' er (i vores vestlige verden) ofte lig med: Selektion plus udvikling plus kommercialisering. Eller formaliseret:

Implementering = Selektion + udvikling + kommercialisering.

Eller endnu mere simpelt udtrykt:

$$I = C \times E$$

Innovation = Creativity x Execution²⁵

Amabile samler forholdet mellem kreativitet og innovation op på følgende måde, idet hun taler inden for en organisatorisk og arbejdsmæssig kontekst: "creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together" (Amabile, 1988: 226); hvorimod "Innovation is built on creative ideas as the basic elements. Organizational innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization" (1988a: 126). Graham skriver i samme ånd, at innovation er: "The profitable implementation of ideas". Dog kan ikke alle innovationer måles i profit, hvorfor Innovation Network U.S.A.'s definition måske er mere retvisende. Her formuleres innovation som "Implementing new ideas that create value" (her citeret fra Graham, 2006), hvor værdi kan være såvel økonomisk som social m.v. værdi. Endelig forklarer Wiebe E. Bijker sammenhængen mellem nye ideer/kreativitet og innovation på følgende måde, hvor også konceptet 'opfindelse' eller '*invention*' inddrages i ligningen: "While a new idea is a thought about something new or unique, and making that idea real is an invention, innovation is an invention that has a socioeconomic effect: Innovation changes the way people live" (her citeret fra Madelin, 2016).

7.1 Innovationstypologier

'Innovation' er ikke et absolut begreb forstået på den måde, at noget enten er innovativt eller ikke-innovativt. Det er snarere sådan, at noget kan være mere eller mindre innovativt. Innovation kan altså gradbøjes og dermed befinde sig i et trinkløst kontinuum mellem det innovative og det ikke-innovative. Dertil kommer, at innovation findes i mange forskellige former, grader og relationer. Innovationsforskere har derfor gennem årene foreslået et stort antal forskellige innovationstypologier eller måder at klassificere innovationer på (se fx Chandy & Prabhu, 2010).

Her vil vi blot fremdrage 4 typologier inden for innovation, som fokuserer på henholdsvis:

- 1) hvad er det, der innoveres?;
- 2) hvad er graden af innovation, eller hvor meget innoveres der?;

- 3) hvor trækker innovationen sin viden, sine ressourcer og sin drivkraft fra?; og
- 4) i forhold til hvad er det innovativt, dvs. hvilket sammenligningsgrundlag vurderes innovationen ud fra?

Ad 1) Hvad innoveres?

Man kan fokusere på, *hvad* der innoveres, dvs. hvad innovationen retter sig mod. Her skelnes der ofte mellem: produkt/service, proces og strategi. Det kaldes ofte 'innovationstyper'. Denne klassificering eller typologi er nok den mest udbredte eller mest 'klassiske' i litteraturen (Chandy & Prabhu, 2010; OECDs 2005). I modsætning til Chandy og Prabhu og OECD vælger vi imidlertid her at uddifferentiere produkt og service i to typer og samle markedsfølsom innovation og organisatorisk innovation i én type kaldet: strategisk innovation. Begge dele giver her bedst mening i forhold til den efterfølgende anvendelse af begreberne.

Produktinnovation retter sig mod introduktion af et nyt produkt på markedet og for forbrugerne. Der kan være tale om signifikante forbedringer i tekniske specifikationer, komponenter, materialer, funktionaliteter, indlejret software, brugervenlighed og lignende i eksisterende produkter, eller der kan være tale om introduktionen af et helt nyt produkt.

Serviceinnovation retter sig mod introduktion af en ny service, en immateriel tjenesteydelse på markedet og for forbrugerne. Der kan være tale om signifikante forbedringer i serviceniveau eller -omfang, kombination af tjenester og lignende i eksisterende services eller lanceringen af en helt ny tjeneste.

Procesinnovation retter sig mod introduktion af nye processer eller tilgange til at skabe bl.a. produkter og tjenester. Det omfatter signifikante forbedringer i produktionsmetoder og fremstillingsprocesser, indoptagelse af nye teknologier i produktionsprocessen, brug af nye materialer, introduktion af nye praksisser, nye måder at producere og levere produkter og tjenester på.

Endelig retter *strategisk innovation* sig mod de mere overordnede strategiske niveauer i virksomheder, herunder nye organisationsformer, nye managementformer, nye samarbejdsformer, nye markeder, nye mere fordelagtige markedspositioner, nye marketingformer, nye pakketeringer af produkter og tjenester, nye værdikæder, nye forretningsmodeller, nye værditilbud, osv.

Ad 2) Hvor meget innoveres der?

Én tilgang er som ovenfor at fokusere på, *hvad* der innoveres, dvs. hvad innovationen retter sig mod; en anden tilgang er at fokusere på graden af innovation, dvs. *hvor meget* der innoveres, hvor 'stor', intens eller 'kraftfuld' innovationen er. Det kaldes i mange sammenhænge innovationsgrader. Der

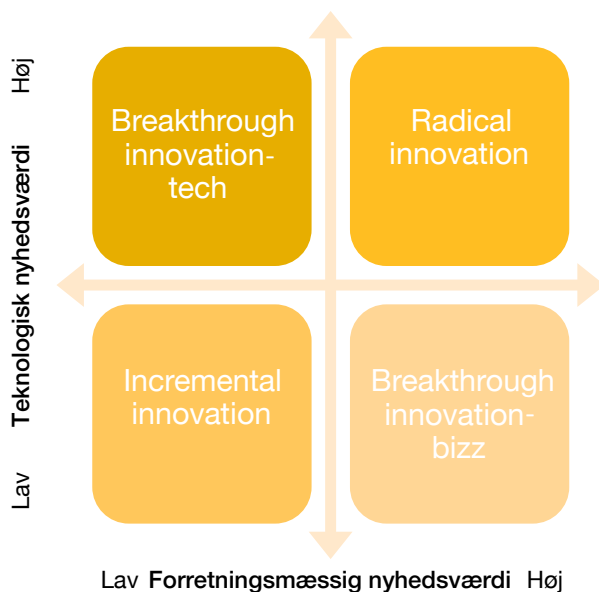
findes utallige typologier eller klassifikationer i denne kategori. Garcia og Calantone (2002) refererer for eksempel i deres *review*-artikel til mindst 29 forskellige typologier, der retter sig mod graden af innovation. Freeman et al. (1982) graduerer fra 'incremental' til 'technological revolution'; Anderson & Tushman (1990) taler om 'incremental' og 'breakthrough innovations'; Porter (1985) kommer ind på teknologiske udviklinger, der er 'continuous' versus 'discontinuous'; og Bower og Christensen (1996) specificerer 'sustaining' og 'disruptive innovation'. Her vil vi tage udgangspunkt i en triadisk kategorisering af innovation, dvs. udpegningen af 3 distinkte niveauer eller grader af innovation, nemlig henholdsvis: *incremental innovation*, *breakthrough innovation* og *radical innovation*.

Incremental innovation refererer til små, trinvis eller evolutionære forbedringer af eksisterende produkter, tjenester eller processer, som bevarer eller marginalt forøger disses værdi og dermed virksomhedens konkurrencedygtighed. Det kan være alt fra nye produktfeatures, over opgraderinger af serviceniveau, til sub-optimeringer af produktionsprocesser. *Incremental innovation* bygger videre på eksisterende teknologier og forudsætter således ikke opfindelsen af nye teknologier, ligesom den baserer sig på og udvikler eksisterende markeder, forretningsmodeller og værdinetværk i stedet for at skabe nye. Eller formuleret på en anden måde: Inkrementelle innovationer repræsenterer ikke store teknologiske revolutioner, ligesom de kun har en lille effekt på markedet. Denne type af innovation er den mest almindelige, bl.a. fordi den er lettest at eksekvere og har den laveste grad af risici.

Breakthrough innovation refererer enten til store teknologiske fremskridt, der giver et eksisterende produkt eller en eksisterende tjeneste en fordel i forhold til konkurrenterne, eller til indtagelsen af eksisterende eller skabelsen af helt nye markeder for kendte produkter og tjenester. Denne type af innovation er langt mere omkostningsfuld, vanskelig og risikabel end *incremental innovation*, da den forudsætter introduktionen af enten en ny teknologi eller en ny forretningsmodel. I begge tilfælde vil det kræve investeringer i form af kapital, tid og ressourcer. Forandringen vil ofte være en effekt af en længerevarende indsats med forskning og udviklingsprocesser. Innovationsformen er derfor også mindre hyppigt forekommende end inkrementel innovation. Til gengæld kan gevinsten være så meget desto større, når det endelig lykkes i form af produkter og services, der repræsenterer en signifikant større værdi for forbrugerne end dem, som det eksisterende marked tilbyder. *Breakthrough innovation* repræsenterer således enten store teknologiske revolutioner, der kun har lille *impact* på markedet, eller en stor påvirkning af markedet, der kun repræsenterer små teknologiske ændringer.

Radical innovation, som er den tredje og sidste innovationsgrad, repræsenterer på én og samme tid et stort teknologisk fremskridt og en markant påvirkning af markedet. Hvis innovationen lykkes, kan den derfor også betyde store og voldsomme forandringer. Den kan revolutionere et eksisterende marked, sætte konkurrenterne ud af spillet eller skabe helt nye markeder. Denne innovationskategori kan derfor påvirke, hvordan mennesker handler, tænker og føler, deraf også tilnavnet *game-changer innovation*. Det er den innovationsform, der tales mest om, selv om det er den sjældnest forekommende af de tre. Den største ulempe ved *radical innovation* er naturligvis de høje omkostninger, der er forbundet med radikal teknologisk udvikling og omfattende re-definition af markedet. Den største risiko eller usikkerhed er, at markedet måske ikke tager imod produktet, teknologien eller innovationen.

Ovenstående gennemgang kan læses som en én-dimensional, lineær repræsentation af innovationsgrader stigende fra lille til høj. Innovationstypologien kan imidlertid også illustreres på 2 akser, således at der fremkommer en 2-dimensional matrix, hvor x-aksen udgøres af forretningsmæssig nyhedsværdi, og y-aksen udgøres af teknologisk nyhedsværdi (jf. Muckersie, 2016), som illustreret i figur 15.



Figur 15: 2-dimensional innovationsmatrix med dimensionerne 'Forretningsmæssig nyhedsværdi' og 'Teknologisk nyhedsværdi' og fire differentierede innovationstyper eller innovationsgrader, herunder Breakthrough Innovation-tech og Breakthrough innovation-bizz (redesignet og bearbejdet efter Muckersie, 2016)

Breakthrough innovation-tech refererer her til store teknologiske revolutioner, der kun har lille *impact* på markedet, mens *Breakthrough innovation-bizz* refererer til store forandringer på markedet, der kun repræsenterer små teknologiske ændringer.²⁶

Ad 3) Hvad driver innovationen?

Ét perspektiv er at se på, hvad der innoveres; et andet er at observere, hvor høj innovationsgraden er; et tredje perspektiv kan så være at kigge på, hvor innovationen henter sine drivkræfter, sine ressourcer fra. Eller mere præcist: hvad er den primære kilde til viden i forhold til innovationen, og hvad er dermed innovationens drivkraft? Det kaldes i flere sammenhænge 'innovationsformer' (jf. fx Rosted, 2003) og antager ofte den sproglige formel: "x-dreven innovation".

Innovationsformer handler med andre ord om, hvilket vidensdomæne innovationen primært trækker på. Der findes her en lang række kendte og traditionelle innovationsformer:

- Innovation, hvis primære kilde er viden om optimering af produktionsprocesser, logistik, materialeforbedringer, outsourcing m.v. med henblik på at reducere omkostninger, kaldes *prisdreven innovation*. Der vil i sagens natur ofte være tale om *inkrementel innovation*, dvs. små trinvis, evolutionære forbedringer af produktionsprocessen (Rosted, 2003).
- Innovation, hvis primære kilde er viden om teknologiske nyskabelser og nyvindinger kaldes *teknologidreven innovation*. Innovationen opstår med andre ord, fordi det (nu) er teknologisk muligt. Den drives dermed frem af teknologier frem for indhold, behov etc.
- Innovation, hvis primære kilde er ny forskning eller videnskabelig viden, kaldes *forskningsdreven innovation*. Der kan her både være tale om (med forskellig afstand i tid fra videnskabelig erkendelse til konkret implementering af innovationerne): grundforskning, strategisk forskning og anvendt forskning. Denne innovationsform forekommer naturligvis oftest i tilknytning til store virksomheder med egne R&D-afdelinger eller i forbindelse med samarbejdsrelationer til forskningsmiljøer uden for den givne virksomhed (Rosted, 2003). Der vil her ofte være et vist sammenfald mellem teknologidreven og forskningsdreven innovation.
- Innovation, hvis primære kilde er viden om kunderne eller brugerne og kundernes/brugernes behov og ønsker, kaldes *brugerdreven innovation*. Her inddrages brugerne ofte direkte i den innovative proces. Denne innovationsform rapporteres ofte at have en stor succesrate, fordi bru-

gerne naturligvis er dem, der har den mest præcise og dybtgående viden om, hvad de vil bruge tid og penge på. Innovationsformen er blevet understøttet af og er tiltaget i takt med opkomsten af den moderne kritiske, vidende og kvalitetsbevidste forbruger. En underafdeling eller subgenre af denne innovationsform, som drager konsekvenserne af, at almindelige, traditionelle forbrugere ikke nødvendigvis er de mest innovative, men ofte blot vil have mere af det, de kender til, mere af det samme, er anvendelsen af *'lead users'* (von Hippel, 1986), dvs. brugere som oppebærer en omfattende, avanceret og dybtgående viden om et givent domæne, som nøje følger med i udviklingen, og som ofte er de første til at indoptage nye produkter, trends og teknologier (Rosted, 2003).

- Innovation, hvis primære kilde er den givne virksomheds ansatte, kaldes *medarbejderdreven innovation*. Her inddrages dele af eller hele medarbejderstaben i udviklingen af produkter og arbejdsprocesser og dermed i innovationsprocessen. Rationalet bag medarbejderdreven innovation er, at en virksomheds forskellige medarbejdergrupper har en omfattende og dyb indsigt i forcer og udfordringer i virksomhedens produkter eller tjenester såvel som i behov hos virksomhedens interessenter, herunder kunderne, og dermed også sidder inde med viden, der kan bidrage til relevante løsningsmodeller. Medarbejderdreven innovation adskiller sig således fra andre innovationsformer ved, at der mere eller mindre aktivt, systematisk og målrettet arbejdes med inddragelse af medarbejdernes ideer og viden i innovationsprocessen og værdiskabelsen.
- Innovation, hvis primære kilde er viden om markedet og markedets bevægelser, kaldes *markedsdreven innovation*. Det kan fx tage form af *'trend-'* og *'markedsanalyse'*, som fremskriver eller forudsiger fremtidig forbrugeradfærd, eller tage form af *'trend-spottere'*, som er i stand til at identificere kommende trends i markedet og i markedssegmenter, før de bryder igennem.
- Innovation, hvis primære kilde er viden hidrørende fra designere eller designbaseret kompetence, kaldes *designerdreven innovation* eller *designdreven innovation* (Verganti, 2009 & 2014). I dette tilfælde baserer innovationen sig i høj grad på en personlig og skabende proces, og processen har således affinitet til den kreative, kunstnerisk-skabende proces. Ofte vil der ved denne innovationsform være tale om brandede *high-end* produkter.
- Innovation, hvis primære kilde er viden om kultur og kreativitet, kaldes *kulturdreven* eller *kreativitetsdreven innovation*. Kreativitetsdreven eller kulturdreven innovation er således innovation, der udspringer fra kunst

eller kulturproduktion eller trækker på viden fra samme, men som går ud over kunstnerisk skabelse og 'kreativt indhold' i snæver forstand ved at nære innovation inden for andre områder og dermed fungerer som motor for fx økonomisk udvikling inden for virksomheder eller sociale fremskridt inden for organisationer eller samfundet generelt. KEA European Affairs skriver bl.a.: "... culture-based creativity is linked to the ability of people, notably artists, to think imaginatively or metaphorically, to challenge the conventional, and to call on the symbolic and affective to communicate" (KEA European Affairs, 2009: 3). Og – fortsættes der – "Culture-based creativity has the capacity to break conventions, the usual way of thinking, to allow the development of a new vision, an idea or a product" (2009: 3). Med andre ord: kapacitet til innovation.

- Endelig, innovation, hvis primære kilde er pres fra de udfordringer, begrænsninger og restriktioner, som omgivelserne og den aktuelle situation lægger på en virksomhed eller andre aktører – eksempelvis en midlertidig krise af en eller anden art – samt viden om og talent for at overvinde og håndtere denne midlertidige krise, kunne kaldes *krisedreven innovation* (Bessant, 2020). Omverdenen og situationen opstiller med andre ord en række midlertidige forhindringer eller benspænd, som de enkelte (virksomheds)aktører må komme op med kreative og innovative løsninger for at overvinde eller arbejde sig uden om. De innovative løsninger er således – om ikke udelukkende, så primært – fremprovokeret af krisetilstanden, og de var (formentlig) ikke opstået uden den konkret foreliggende krise. Nogle af disse løsninger kan vise sig at have relevans også for situationer, som ligger efter krisen, hvor begrænsninger og restriktioner ikke længere er aktuelle. Innovationsforsker John Bessant taler fx om, at kreativitet ikke nødvendigvis blomstrer i komfortable, ressourcerige *environments*, men at den kan blomstre under udfordrende betingelser: "creativity loves constraints", skriver han og fortsætter: "That's where crisis comes in – it forces us to move, especially because the "normal" trajectory is blocked off in some way, and we must follow a diversion. Necessity becomes a rather harsh mother of invention" (Bessant, 2020: u.p.). Kort sagt: "Crisis provides a trigger for innovation" (Bessant, 2020: u.p.).

Der findes en hel del andre innovationsformer drevet af andre dynamikker og kræfter. For blot at nævne nogle få eksempler: *borgerdreven innovation*, *bykvarterdreven innovation*, *værdikæde innovation* eller *værdikædedreven innovation*, *wonderdreven innovation* og *meningsdreven innovation*. Disse innovationsformer er imidlertid mindre relevante i denne sammenhæng, hvorfor vi ikke vil beskrive dem yderligere her.

De forskellige innovationsformer kan variere fra branche til branche, fx er medicinalindustrien domineret af forskningsdrevet innovation, mens detailhandlen ofte er domineret af prisdrevet innovation. De kan variere fra virksomhed til virksomhed, ligesom de kan variere over et produkts eller en teknologisk livscyklus eller efter tidstypiske trends (Rosted, 2003). Derudover kan de forskellige innovationsformer kombineres på mange forskellige måder, som det senere også vil fremgå af casestudierne.

Ad 4) I forhold til hvad, er det innovativt?

Som anskueliggjort ovenfor er ét perspektiv at se på, hvad der innoveres; et andet perspektiv er at observere, hvor høj innovationsgraden er; og et tredje perspektiv er at fokusere på, hvor innovationen trækker sine vidensressourcer og henter sin drivkraft fra. Et fjerde perspektiv kan være at sætte innovationen i kontekst. Her er spørgsmålet, om det er innovation i den givne sammenhæng, i den konkrete relation. Hermed bliver det yderligere tydeligt, at innovation er et relativt begreb. Det kunne vi passende kalde innovationsrelationer.

Garcia og Calantone (2002) skelner i deres *literature review* – “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology” – mellem 6 relationer i forhold til hvilke, noget kan ses som innovativt. De taler om:

- ‘*New to the world*’
- ‘*New to the industry*’
- ‘*New to the market(place)*’ eller ‘*new to the domestic market*’
- ‘*New to scientific society*’
- ‘*New to the firm*’ (eller ‘*adopting unit*’)
- ‘*And new to the customer*’.²⁷

“New to the world” (Garcia & Calantone, 2002) refererer til den første gang, en innovation bliver introduceret på det globale marked. “New to the industry” handler om den første introduktion af en innovation inden for en branche eller et erhvervsområde. “New to the market(place)” eller “new to the domestic market” er mere snæver og omfatter for eksempel et givent hjemmemarked. “New to the firm” refererer til indoptagelsen og anvendelsen af et produkt, en idé, proces, adfærd etc., som ikke tidligere har været benyttet i den givne virksomhed. “New to scientific society” peger på første gang, at noget introduceres i det videnskabelige samfund og dermed er ny videnskabelig viden. Og endelig henviser “New to the customer” til første gang, noget præsenteres for forbrugerne eller slutbrugeren (Garcia & Calantone, 2002).

Der er naturligvis visse indbyrdes relationer mellem disse typer. En innovation, der er *'new to the world'*, er nødvendigvis også *'new to the industry'* og *'new to the firm'*. En innovation, der er *'new to the industry'*, er også ofte *'new to the marketplace'* etc. (Garcia & Calantone, 2002). Tilsvarende er der et konceptuelt overlap mellem denne typologi og typologien, der vedrører grader af innovation (typologi nr. 2). For eksempel er radikale innovationer ofte også *'new to the world'*, *'new to the industry'*, *'new to the marketplace'* m.v.

Behandlinger af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation

“Any place people want to gather is a place no one wants to be right now.”

Joe Pine, 2020

I det følgende afsnit vil vi kigge på indikationer på innovationer eller innovativ adfærd inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien ud fra et teoretisk perspektiv.

Oplevelseserhvervene – herunder museerne – blev som beskrevet i kapitel 5 ramt hårdt og dybt under corona-pandemien. Samtidig er der dog også adskillige eksempler på innovationer inden for oplevelseserhvervene, som er affødt af corona-situationen og som dels har fungeret kompenserende eller afdæmpende på krisens virkninger, dels har etableret helt nye og innovative tiltag. Det er forholdsvis begrænset, hvad der er skrevet om innovation inden for oplevelseserhvervene under corona-pandemien. Det kan naturligvis forklares ud fra pandemiens pludselige og helt uventede opdukken og ud fra det faktum, at den i skrivende stund kun har eksisteret i en forholdsvis kort periode. Dette kapitel skal redegøre for nogle af de behandlinger og omtaler, der har været af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation i den mere teoretiske, videnskabelige såvel som i den fagligt formidlende litteratur.

En af dem, der har udtalt sig om sammenhængen mellem oplevelseserhverv, corona-krisen og innovation, er en af forfatterne bag den bog, der

var en af de første til at identificere og navngive oplevelsesøkonomien, nemlig James Gilmore, der sammen med Joe Pine skrev og udgav bogen *The Experience Economy* i 1999 (Pine & Gilmore, 1999). Gilmore gav i slutningen af april 2020 et interview til magasinet *Convvene*, der bliver udgivet af PCMG, Professional Convention Management Association, et netværk og et ressource-site for professionelle event- og møde-arrangører. Interviewet handler derfor især om events og møder under COVID-19, og om hvordan ansigt-til-ansigt-møder eventuelt vil undergå transformationer i kølvandet på pandemien. Det sker under overskriften "*The Experience Economy Co-author Envisions Future Event Experiences in COVID-19 Times*" (McMillin, 2020a: 17).²⁸

Gilmore bliver bl.a. spurgt om, hvordan pandemien har ændret, hvad publikum forventer sig af oplevelser, og hvilke slags oplevelser de efterspørger. I sit svar accentuerer han, at der i forbindelse med corona-krisen er mange spørgsmål, der ikke kan gives svar på, men at én sandhed føles klar: at forventninger til oplevelser vil ændres, og at forandringerne skaber muligheder for fremskridt. Gilmore siger bl.a.: "This is an opportunity to create something new, not to try to automate or replicate what you've done in the past ... That's the mindset to embrace, because if people are to again gather, the experience really is going to have to be worthwhile" (McMillin, 2020a: 19). Gilmore påpeger således – med lidt andre ord – at corona-krisen kan føre til innovation inden for oplevelsesøkonomien.

Gilmore er også inde på, at alle virksomheder kan vende den vanskelige situation under corona til en fordel. Han opfatter corona-tiden som en dvaletilstand, hvor virksomheder netop kan udnytte den stille periode som en mulighed for at observere, hvordan deres publikum ændrer sig, ligesom de på grundlag af disse observationer kan forbedre deres oplevelsesprodukter, så de i højere grad lever op til kundernes ønsker og behov, når verden igen åbner op. Han antyder også, at man direkte kan lade sig inspirere af corona-tiden, at arrangører kan overveje, hvordan de tilpasninger, der under corona-pandemien har omformet hverdagslivet – at bære mundbind, at få taget sin temperatur offentligt, at læse éngangsmenuer på restauranter osv. – kan anvendes i oplevelsesdesign (McMillin, 2020a: 18). Og han foreslår generelt, at folk må komme med deres egne løsninger rettet mod '*the new normal*' i forhold til bl.a. socialt samvær.

Gilmore er af den opfattelse, at nogle af disse forandringer kan blive katalysatorer for et mere meningsfuldt engagement, mere meningsfulde oplevelser. Han peger bl.a. konkret på '*seating environments*' og siger, at hvis retningslinjerne for social distance fortsætter med at gælde, så kan det skabe nye muligheder for at forbedre siddemiljøer, idet han stiller spørgsmålet: "If

people are sitting six feet apart, might that encourage event organizers to be more innovative about how seating is arranged at an event?”. Og han svarer selv: “If you have to be six feet apart, it seems a smaller group would help ... Five people even 10 feet apart feels a lot better than 500 people six feet apart” (McMillin, 2020a: 18).

Hvad Gilmore således taler om er, at corona-tiden kan understøtte eller måske ligefrem fremtvinge innovation af oplevelser. Artiklens hovedpointe bliver da også i en undertekst til en illustration i en parallel publicering af artiklen et andet sted på nettet opsummeret som “one expert believes the future will bring innovation to meeting design” (McMillin, 2020b: u.p.).

Gilmores medforfatter til bogen *The Experience Economy*, Joe Pine,²⁹ har også skrevet om komplekset omkring oplevelsesøkonomi, corona-pandemien og innovation. Det sker i en opsats med titlen *Experience-led Transformation in Today's Experience Economy* udgivet af Rightpoint, et firma, der arbejder med at udvikle oplevelsesøkonomiske løsninger til virksomheder. Pine indleder med – som mange andre – at konstatere, at corona-pandemien i særlig grad har ramt oplevelsesøkonomien:

“During the COVID-19 pandemic, many sectors of the global economy have been devastated. And it is those enterprises firmly in the Experience Economy – eg, bars & restaurants, theatres, sporting events, museums, malls and the high street, and especially tourism, including not just destinations but airlines, hotels, ride companies, and so forth – that have been most hurt, for it is precisely in such places where people gather outside of home, work, and place of worship.” (Pine II, 2020c: u.p)

Et synspunkt, han i 2021 har uddybet i et interview, hvor det også betones, at det særligt er den fysiske del af oplevelsesøkonomien baseret på fremmødeoplevelser, der er blevet ramt. Pine udtaler her bl.a.: “The pandemic killed the physical part of the experience sector of the economy and that had a hugely detrimental effect on people ... The physical sector was decimated by the lockdowns” (Robathan, 2021: u.p.). Det er dog ikke ensbetydende med afslutningen af oplevelsesøkonomien, slår Pine fast. Mennesker er sociale væsner, og derfor vil de altid efterspørge sociale oplevelser, også under og efter corona, er hans pointe: “We are social beings, and we insist on having experiences” (Robathan, 2021: u.p.).

I den førstnævnte kilde peger han specifikt på, at det er producenter af digitale oplevelser, der har draget størst fordel af corona-pandemien: “digital experience staggers – eg. entertainment streaming, gaming platforms, and

all manner of video sharing for consumers, employees, and business customers alike – are among those most gaining from global quarantining” (Pine II, 2020c: u.p.). Så folk er ikke holdt op med at forbruge oplevelser, oplevelsesforbruget har blot rykket sig fra det fysiske til det digitale, fra det offentlige til det private, fra det sociale til det individuelle, fra ude til hjemme:

“People are not in any way giving up their experiences; they’re just shifting them from public to familial, from out there to in here, from physical to digital. And experience stagers are responding with all manner of quarantine-driven digital events, including informal concerts, virtual cocktail parties, broadcast plays, coaching, webinars, behind-the-scenes content, and on and on the list goes.” (Pine II, 2020c: u.p.)

Pine påpeger, at det især er oplevelser, som forudsætter fysisk tilstedeværelse – hvad der ovenfor i forbindelse med Bærenholdt og Sundbo (2007) blev kaldt ‘fremmødeoplevelser’ – der har været påvirket af corona-situationen, og at mange af effekterne af corona-krisen måske ikke forsvinder post-corona, men at de kan komme til fundamentalt at påvirke kundeadfærd lang tid fremover. Han forudser bl.a., at en del af de nye fænomener og tiltag, der er kommet qua corona – som fx stigningen i *online-bestillinger* og *-køb*, *takeout-måltider*, ‘kontaktløs levering’, ‘køløs venten’ i temaparker osv. – er kommet for at blive.

Angiveligt inspireret af Katrine Thamdrup og Mathias Birkvad (2020) fra det danske reklamebureau &Co Denmark er Pines råd til virksomheder under corona-krisen først og fremmest: “be human”³⁰ og “demonstrate citizenship” (Pine II, 2020c: u.p.). Han uddyber:

“... being human simply means to act in the most human way possible – with empathy, for the greater good, in helpful ways – with customers, employees, communities, nations, and the world. That’s what so many experience stagers are doing via the quarantine-driven digital events... They aren’t necessarily trying to monetize all that activity right now when people just need to be socially present while physically distant.” (Pine II, 2020c: u.p.)

Det drejer sig således i første omgang ikke om at tjene penge på de nye initiativer og formater, for hvis de har nogen som helst blivende værdi, så vil de tids nok skabe økonomisk værdi, er Pines pointe.

Pines råd og vejledning til virksomhederne under corona-krisen er umiddelbart ellers en del mere traditionelle eller konservative end Gilmores ditto. Hans anbefalinger til virksomhederne er bl.a., at de skal bruge den tid, der er blevet frigjort i og med nedlukningen, til at istandsætte og opdatere deres fysiske lokaliteter (gøre hovedrent, male, opgøre lagerbeholdning, reorganisere lager, reparere udstyr og møbler, opgradere teknologi og lign.), forbedre deres kompetencer (uddannelse og oplæring af personale) osv.

Pine nævner dog også – i et lidt mere offensivt og innovativt spor og mere i tråd med Gilmore – at den disponible tid, corona-nedlukningen har skabt, kan bruges til at re-designe virksomhedens tilbud, produkter eller oplevelser: "... redesign what you offer your customers, ... starting from the goal of staging an engaging, memorable experience across all the ways customers interact and buy from you" (Pine II, 2020c: u.p), idet der i re-designet af tilbuddene tages hensyn til, hvad der giver størst værdi for kunderne, ligesom der skal tages hensyn til "the way people will want to interact coming out of the current crisis" (Pine II, 2020c: u.p.). Dvs. re-design til en tid post-corona. Ifølge Pine kan recessioner nemlig med fordel bruges til at bevæge sig "beyond industry norms – the way things have always been done – to discover new opportunities, create new capabilities, and be the one to shape the future" (Pine II, 2020c: u.p.). Recessioner kan med andre ord med fordel bruges til innovation.

Pine taler også specifikt om at forny den digitale strategi, og her handler det bl.a. om ikke kun at fokusere på at levere "time well saved", men også at fokusere på "time well spent", fordi: "That's the value people seek with experiences" (Pine II, 2020c: u.p.). Med direkte inspiration fra og reference til Thamdrup og Birkvad (2020) kalder han det "experience-led transformation". Det udlægges på følgende poetiske måde: "It's time for experience-led transformation... Let the experience you want to stage for your customers be your north star during this time of turbulence, and let this time we have been given provide the means to drive the end of meaningful business outcomes for your enterprise" (Pine II, 2020c: u.p.). Også Pine peger således på, at corona-nedlukningen – når den nu er her, og man skal have det bedste ud af det – er en mulig platform for oplevelsesøkonomisk innovation.

Men også andre på den internationale scene har været ude med tilsvarende tanker om forholdet mellem oplevelsesbranchen – bredt betragtet – corona-krise og innovation.

Ben Thompson et al. skrev den 14. april 2020 fx en artikel i *Blooloop* – et netværk og en ressource-site for professionelle inden for attraktionsbranchen – der tematiserer innovation i forhold til corona-krisen med specielt fokus på den del af oplevelsesøkonomien, der udgøres af attraktioner.

Artiklen giver gode råd og vejledning til folk, der arbejder inden for attraktionsområdet, især i forhold til hvordan attraktioner kan bibeholde publikums opmærksomhed og loyalitet under corona-nedlukningen. Thompson et al. repeterer de råd, der under den seneste finansielle krise med start i 2007/2008 blev givet til virksomheder vedr. god forretningsførelse fra brancheorganisationer:³¹

- “ – Reinvesting in the quality of the product and guest experience.
- Maintaining investment in imaginative marketing campaigns and events.
- Deepening customer relationships, especially through the staging of relevant digital experiences.”

(Thompson, 2020: u.p.)

Thompson et al. ligger dermed på linje med Gilmore og Pine, idet også førstnævnte peger på, at krise- og nedgangstider er gode tidspunkter at tænke i at redefinere sine koncepter, produkter og forretningsmodeller: “Phases of very low demand can be a good opportunity to carry out internal structural reforms and develop new concepts – for one thing, resistance to change is easier to overcome!” (Thompson et al., 2020: u.p.). Med andre ord, nedgangstider er en god lejlighed til at tænke i innovation.

Thompsons et al.’s hovedpointe relaterer sig imidlertid primært til den 3. *bullet* ovenfor, som omhandler relationen til kunderne. De argumenterer, at selv om gæsterne ikke kan besøge attraktionen, så betyder det ikke, at forretningen er lukket: “Take this opportunity to keep in touch with your audience, and even try to let them experience your brand differently” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. sammenligner det med langdistance-relationer, hvor familiemedlemmer og venner, der bor langt fra hinanden og derfor ikke kan besøge hinanden jævnligt, stadig bevarer kontakt for at holde hinanden orienterede om, hvad der sker i deres liv; ligesom forfatterne peger på de digitale teknologiers potentialer i denne sammenhæng.

Der er mange måder, hvorpå man kan styrke relationen til kunderne: “show the essence of your company, stay relevant and renew yourself” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. kommer her med flere eksempler: Man kan bringe dele af attraktionens tilbud til gæsternes hjem, som det sker med restauranter, der tilbyder *online*-bestilling og levering af måltidet til hjemmet eller mere simpelt ved *takeaway*. Andre attraktioner har gjort det muligt, at gæster kan besøge dem digitalt eller virtuelt: guidede *online* ture, kuraterede virtuelle rundvisninger osv. “Here, museums are one step ahead

of the theme park industry”, skriver Thompson et al. (2020: u.p.). Og de nævner konkret MoMA i New York, der tilbyder pædagogiske websider, som kan bruges til at dykke ned i museets kunst; The American Museum of Natural History – også i New York – der under nedlukningen havde daglige guidede ture med en af deres kuratorer; zoologiske haver, der *streamer* dyrefodringer eller tilbyder virtuelle safarier; og Van Gogh-museet i Amsterdam, der producerer malebøger til børn, der kan printes og koloreres.

Endelig og vigtigst kan man forbinde sig til publikum ved at orientere sig mod dem og dermed få dem til at relatere sig til ens brand: “... there is still no excuse not to work on connecting your audience to your brand. This is the perfect time to think about what your guests’ characteristics and preferences are, and how you can get them enthusiastic from a distance” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. peger her bl.a. på, at sociale medier i modsætning til traditionelle medier er velegnede til at skabe og bevare denne sociale forbindelse til gæsterne: “By using some of these techniques,” opsummerer Thompson et al., idet de henviser til sociale medier, “attractions can keep enhancing the relationship between them and their guests. Even if it is long-distance for now” (2020: u.p.).

Der er også kilder, der mere specifikt adresserer museernes situation under corona. Virksomheden Cuseum, der bl.a. leverer teknologiske løsninger til museer og andre kulturinstitutioner, bragte i forsommeren 2020 et opslag på deres website med den sigende overskrift “CORONAVIRUS: THE UNEXPECTED DRIVER OF DIGITAL INNOVATION AT MUSEUMS AND CULTURAL ATTRACTIONS”. Opslaget, der er publiceret den 24. juni 2020, hæfter sig ved, at vi på dette tidspunkt, mere end 3 måneder efter corona-nedlukningen, har været vidne til “the abundance of creative ways in which organizations have responded to the crisis” (Cuseum, 2020: u.p.). Der peges også her på, at det især er digitale teknologier og digitale oplevelser, der trækkes på for at skabe kontakt til og understøtte fællesskaber i en art digital transformation af kultursektoren forceret af corona-krisen og nedlukningen: “With doors closed, organizations urgently shifted their focus to digital content, emerging technology, and new distribution channels to reach and engage their hungry audiences” (Cuseum, 2020: u.p.).

Cuseum hæfter sig dog primært ved løsninger af en række praktiske udfordringer i forbindelse med genåbningen af museerne; udfordringer, som refererer til de to primære smitteformer i forhold til COVID-19, henholdsvis kontaktsmitte og dråbesmitte, nemlig *touch points* og ‘*social distancing*’, hvor sidstnævnte måske retteligt burde kaldes ‘*physical distancing*’.

Hvad kontaktsmitte angår, peges bl.a. på, at tidligere fysiske *touch points* i form af *front desks* og *front desk*-personale med dertil hørende berøring og

udveksling af fysiske objekter som kontanter, billetter, kreditkort, kvitteringer, medlemskort m.v. samt *touch screen*-baserede automater til køb af billetter bliver erstattet af kontaktløse betalingsformer som *smartphone enabled check-in-* og *check-out*-processer eller automatiske stemme- og gestik-aktiverede ditto. Tilsvarende bliver fysiske objekter eller interaktive medietilbud inde i udstillingen som *touch screen kiosks* eller udlånte *audioguides* erstattet af kontaktløse interfaces som – igen – bruger interaktion ved hjælp af stemme eller gestik og, måske mere hyppigt, museumsgæsternes egne mobile *devices*. Dette sidste fænomen har allerede fået sin egen betegnelse: BYOD – *'bring-your-own-device'* – hvor besøgende interagerer med deres egne personlige mobiltelefoner: "...the future of interactivity will live on," skriver Cuseum, "but just in a new location: the visitors' own devices" (Cuseum, 2020: u.p.).

Også traditionelt markedsføringsmateriale som trykte brochurer eller laminerede *handouts* i udstillinger bliver erstattet af muligheden for at tilgå informationer og indhold på museumsgæstens egen mobiltelefon, eventuelt understøttet af lokations-baserede, *location-triggered* eller kontekst-baserede tjenester eller indhold, dvs. indhold, der bliver aktiveret af, at den besøgende befinder sig på et bestemt fysisk sted i udstillingen eller på lokaliteten.

Hvad dråbesmitte og *'physical distancing'* angår, peges der bl.a. på, at *'object labels'*, dvs. små forklarende tekster ved siden af de udstillede genstande – den måske mest udbredte formidlingsform i museumsverdenen – som kan medføre, at besøgende kommer til at stå tæt sammen for at læse teksten, også erstattes af indhold, der kan tilgås på de besøgendes egne mobiltelefoner, således at afstanden til de udstillede artefakter og andre besøgende gøres variable og selvvalgt. Tilsvarende erstattes tilfældig ankomst og ventekøer af virtuelle smart-køer, *'timed ticketing-'* og *'reserve-ahead tickets'*-modeller, hvor museumsgæsterne planlægger deres besøg i forvejen og modtager besked på mobiltelefonen, når det er deres tur, således at samling af mange mennesker på samme sted og dermed tæt person-til-person-kontakt undgås. Endelig afhjælpes sammenstimling af mange mennesker i selve udstillingen ved brug af apps, der understøtter *real-time smart-routing*, avanceret *wayfinding* og navigation, der assisterer besøgende i at undgå sammenstimling af mange mennesker på samme sted, eller *mobile alerts*, der udløses, når besøgende kommer for tæt på hinanden eller forsøger at gå ind i områder, der allerede har nået en kritisk kapacitet i forhold til *'physical distancing'*. "This pandemic has led to a new, unexpected era in the museum experience, ripe for innovation", opsummerer Cuseum (2020: u.p.).

Der har også været afholdt konferencer eller webinarer om problemstillingen omkring museer, corona-krise og innovation. Som allerede omtalt oven-

for arrangerede den internationale museumsorganisation ICOM, International Council of Museums, allerede den 10. april 2020 et webinar, der tematiserede komplekset. Det skete under overskriften: "Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis" (ICOM, 2020). "This crisis creates a structural threat to the survival of many firms and workers in cultural and creative production" (ICOM, 2020: u.p.), slås det fast i manchetten til webinarret. Og webinarrets formål var netop at gennemgå: "The short and long-term impact of the current crisis on museums", men også at se på: "The innovative solution put in place by museums across countries" (ICOM, 2020: u.p.).

I forbindelse med dette seminar – og flere andre steder – forbindes corona-krisen og innovation under corona også direkte med den nye opfattelse af museernes roller som også omfattende opbygningen af *communities*, fremme af medborgerskab og skabelsen af robusthed eller *resilience* i samfundsudviklingen såvel som museernes nye roller som rum for inklusion, sundhed og *well-being*. Det sker fx i General Director for ICOM, Peter Kellers manchet til webinarret. Efter først at have konstateret, at COVID-19 har ramt museumsverdenen særligt hårdt, skriver han: "Now more than ever, we need innovative ways and concrete policy actions to ensure that museums continue to play a key role in local and sustainable development as well as in community well-being and resilience" (ICOM, 2020: u.p.). Og det ekkoes med endnu større kraft i annonceringen af webinarret, hvor det hedder: "Today, more than ever, the importance of culture and creativity for society is clear. The availability of cultural content contributes to mental health and well-being, and many cultural institutions have provided online and free content in recent weeks for that purpose" (ICOM, 2020). Tilsvarende i en PowerPoint præsenteret ved samme webinar, der havde ICOM og OECD som afsender, blev der under rubrikken "Emerging innovations and opportunities/game changes for the future" (ICOM/OECD, 2020) bl.a. peget på:

- “- Increased **recognition of the role of culture** plays for our society and in particular to **people’s well-being and mental health** ...
- Increased **levels of trust in cultural institutions** that can be capitalized on in the recovery
- **Digital becomes more important:** stronger cross-fertilization with emerging technologies such as virtual and augmented realities; stronger cross-overs between ... culture and well-being”
(OECD/ICOM, 2020: u.p., originalens fremhævninger)

Så kombinationen af museer, corona og innovation ses også at skabe et helt nyt mulighedsrum for museer og de kulturelle institutioner dels i form af opnåelse af en øget tillid og anerkendelse, dels i form af skabelsen af mental sundhed og *well-being* – det hele stillaseret og fremmet af digitale teknologier.

I en dansk sammenhæng har – som Joe Pine gør opmærksom på – også Katrine Thamdrup og Mathias Birkvad fra reklamebureauet &Co Denmark behandlet komplekset omkring oplevelsesøkonomi, corona og innovation. Det sker i en opsats på shots.net under titlen *How to... react to the Corona crisis, in three phases* (Thamdrup & Birkvad, 2020). Også Thamdrup og Birkvad noterer, at oplevelsesøkonomien er den branche, der er hårdest ramt under corona, men ellers handler deres artikel primært om markedsføring under krisen. Som artiklens titel angiver, er Thamdrup og Birkvads hovedpointe, at krisen må nedbrydes i tre faser for at forstå ens virksomheds handlemuligheder og roller gennem de enkelte faser og kunne agere derefter. De tre faser er: 1) "The emergency phase", som er umiddelbart efter corona-krisen brød ud; 2) "the recovery phase", hvor samfundet og verden langsomt åbner op igen og går ind i genopretningen; og 3) "the new reality phase", som er resultatet af de strukturelle forandringer, krisen har ført med sig (Thamdrup & Birkvad, 2020: u.p.).

I den første '*emergency phase*' gælder det ifølge Thamdrup og Birkvad først og fremmest om at "demonstrate citizenship". De skriver: "Ask yourself how your brand can contribute and how you can help solve some of the issues that the crisis has brought with it... This is not only a duty as a brand, but also as a citizen. Set aside your commercially driven instincts for a little while. Actions speak louder than words at this point" (2020: u.p.). I modsætning til hvad Pine skriver, taler Thamdrup og Birkvad faktisk ikke direkte om at være 'menneskelig' ('*to be human*', jf. ovenfor), men netop snarere om at vise medborgerskab, fællesskab og samfundsmæssigt engagement; om at vise samfundssind ved ikke primært at tænke på kommerciel indtjening, men at komme med indfølelse og kreative løsninger på fælles udfordringer, der understøtter de nye behov, som er opstået blandt publikum.

I den 2. fase, 'genopretningsfasen', forventer Thamdrup og Birkvad, at folk vil have opfyldt de højere behov i Maslows behovspyramide efter mange ugers isolation: "We'll want to go out, and we'll want to express ourselves. We'll want to eat, send flowers, and maybe travel to the places where we were supposed to spend our missed holidays", skriver de (2020: u.p.). De virksomheder, der har klare værdipositioner og som investerer i deres brands position og kundeoplevelser, vil her stå stærkest. I denne fase er det derfor vigtigt med et øget fokus på kundeorientering.

Endelig i den 3. fase er vi på den anden side af krisen, og verden og den sociale orden er reetableret – men ikke nødvendigvis den samme som før. Nye *start-ups*, nye forretningsmodeller og nye produkter kan være dukket op som resultat af krisen, og virksomheder og brands skal tilpasse sig '*a new normal*' eller '*a new reality*'. Thamdrup og Birkvad peger også på, at en langtidskrise kan ændre normer og værdier og dermed bruger- og kundefærd for en tid. Og de antyder muligheden af, at hvor det seneste årti har handlet om "self-realization and self-affirmation (the top of Maslow's hierarchy of needs)", så kan det næste årti måske komme til at handle om "security, love, safety, and the more physical needs at the bottom of the hierarchy" (Thamdrup & Birkvad, 2020: u.p.).³²

Mange steder i teksterne omkring komplekset oplevelseserhverv, corona og innovation tales der – som her hos Thamdrup og Birkvad – om '*a new normal*' eller '*a new reality*', forstået som en overraskende ny tilstand, der i første omgang opfattes som midlertidig, men som begynder at etablere sig som en ny permanent normal-tilstand eller realitet. Thamdrup og Birkvad skriver mere præcist i forbindelse med omtalen af deres fase 3: "When we get to the other side of this crisis, the world and social order will be re-established – but that doesn't mean things will be the same. We will probably have to adapt to a new normal – a new reality" (2020: u.p.). McMillin refererer Gilmore for at tale om: "that people may come up with their own resolutions geared toward the new normal of coming together" (2020b: u.p.). Janice Aitken skrev tilsvarende en opsats i *The Conversation* den 24. juni 2020, der bar titlen "Coronavirus: how museums and galleries are preparing for the 'new normal'" (2020: u.p.). Dengang fungerende kulturminister, Joy Mogensén, skrev i sin leder til tidsskriftet *Danske Museers* temanummer om *Corona* om samlingen af artikler: "Det er et værdifuldt blik på, hvordan vi finder fodfæste i en situation, der på en gang er helt ekstraordinær og samtidig begynder at føles ubehageligt meget som vores nye normal" (Mogensén, 2020: 10). Og virksomheden Cuseum – der også er omtalt ovenfor – stiller sig i et afsnit, der netop bærer overskriften "The new normal", spørgsmålet: "How can cultural institutions embrace a "new normal" in order to safely allow visitors back inside? This is a critical question that all types of organizations around the globe are investigating as they open their doors to a new reality" (2020: u.p.). Og de svarer selv på spørgsmålet ved bl.a. at pege på, at museerne må opbygge en ny kultur omkring '*a new normal*': "To overcome new challenges, museum professionals must continue to adopt fresh perspectives and mindsets and work to establish the culture that will become a new normal" (Cuseum, 2020: u.p.).

En anden dansk kilde – ud over Tamdrup & Birkvad – der også beskæftiger sig med komplekset omkring corona-krise, innovation og oplevelsesøkonomi, er det strategiske rådgivningshus inden for oplevelser og digitalisering Seismonaut, der allerede i april 2020 for Region Midtjylland udarbejdede en rapport med titlen *Digital kultur i en Corona-tid* (Seismonaut, 2020). Publikationen fokuserer – som titlen antyder – især på digitale fænomener og kigger ud over oplevelsesøkonomi også bredere på kulturområdet.

Formålet med publikationen er at vise en række af de innovative initiativer og tiltag, der under corona-pandemien er opstået i danske kulturinstitutioner med henblik på at uddrage erfaringer og henvise til god praksis for dermed at imødegå krisens udfordringer. Der fokuseres bl.a. på hvilke oplevelser, der bliver eksperimenteret med; hvilke digitale platforme, der bruges; og hvilke forretningsmodeller, der bliver afprøvet. Publikationens hovedindhold er gennemgangen af 7 cases fra kulturlivet – og den fremstår således først og fremmest som en case-samling – men den indeholder også nogle generaliseringer hen over samlingen af cases.

Seismonaut fremdrager bl.a. følgende generelle pointer fra casestudierne:

- At de omtalte kulturinstitutioner alle har været i gang med en digital udviklings- og læreproces før corona-tiden, således at de aktuelle digitale initiativer bygger oven på hidtidige erfaringer.
- At de digitale tilbud alle tager afsæt i kulturinstitutionernes formål samt i en forståelse af brugernes behov, hvilket indikerer, at corona-krisen har været med til, at kulturinstitutionerne har gentænkt deres mission.
- At de nye digitale tilbud på få dage eller få uger har skabt vigtig læring for kulturinstitutionerne.
- At de digitale tiltag og initiativer når nye målgrupper, som ikke tidligere har været i kontakt med kulturinstitutionerne, og skaber en anden form for dialog med brugerne fx på sociale medier.
- At de digitale kulturtilbud har affødt en øget opmærksomhed på kulturinstitutionerne, som er med til at styrke deres *brand* og det *community*, der omgiver dem, som – i det mindste potentielt – kan omsættes i loyalitet og flere besøg post-corona.
- At erfaringerne med de nye teknologier og formater vil betyde gentænkning af eksisterende tilbud og udvikling af nye digitale tilbud også efter corona (Seismonaut, 2020).

En tredje dansk skribent, der også behandler forholdet mellem corona-pandemien og innovation, er Peter Hesseldahl, der den 26. marts 2020 offentliggjorde en artikel i *Mandag Morgen* under titlen: “Corona-innovation med

speederen i bund". Hesseldahl fokuserer ikke som flere af de ovenstående kilder specifikt på oplevelsesøkonomien og oplevelseserhvervene, men ser mere bredt på innovation inden for digitale sundhedsløsninger, e-læring, IT og problemløsning generelt. Også Hesseldahl iagttager, at corona-krisen har betydet, at der hurtigt er dukket en lang række nye initiativer op i forhold til at løse aktuelle udfordringer og problemer. Initiativer, der adskiller sig fra traditionelle og vante måder at løse problemer på; initiativer, der ofte udfolder sig på digitale platforme som websites og portaler; og initiativer, der har lighed med de måder, man arbejder med innovation på inden for iværksæteri, *starts-ups* og innovationsmiljøer, nemlig: agilt, selvorganiseret og i samskabelse med brugerne.

Hesseldahl udpeger specielt 4 punkter, hvor corona-krisen markant har ændret betingelserne for innovation:

- “- De problemer, der skal løses, vokser meget hurtigt, og indsatsen for at undgå katastrofer skal ske inden for dage og uger. Der er ikke tid til langvarige test, perfektion eller lækkert design.
- Løsningerne udvikles af mennesker, der ikke kan mødes fysisk, og som i mange tilfælde ikke tidligere har arbejdet sammen.
- Alt er digitalt og typisk baseret på gratis værktøjer og tjenester på nettet – lige fra udviklingen, brugen af data og til udbredelsen af løsningen til masser af brugere.
- I første omgang nytter det ikke at tænke på forretningsmodeller og profit – men samtidig er der mange mennesker med masser af kvalifikationer og lyst til at hjælpe, som har fået tid til at gøre en indsats.”

(Hesseldahl, 2020: u.p.)

Der er således i den mere teoretiske eller fagligt-formidlende litteratur – som det fremgår – en række påpegninger af denne sammenhæng mellem corona, krise og innovation inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien. Det er nogle af disse innovative tiltag, vi vil komme med case-eksempler på og analysere i det følgende inden for den del af oplevelseserhvervene og kulturområdet, der udgøres af museerne.

Casestudier

*“Good news! The main museum is closed,
but innovation and renovation are in the works!
Be sure to follow us on social media or check back for updates.”*
Tekst på forsiden af Museum of Riversides hjemmeside, 2020

9.1 Valg af type af casestudie

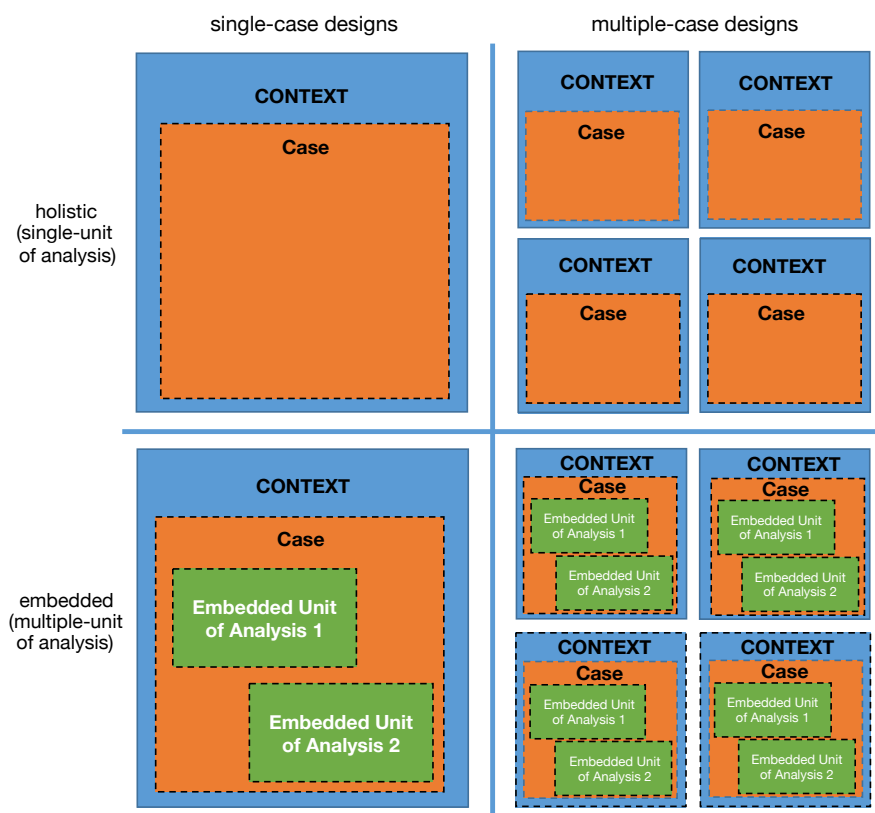
I kapitel 4 har vi redegjort for casestudiets karakteristika og designlogik samt forskningsmetodens styrker og svagheder. I dette underafsnit vil vi – inden vi påbegynder de egentlige casestudier – indledningsvis beskrive forskellige typologier for casestudier samt redegøre for de typer af casestudier, vi har valgt til dette studie.

Yin (2009) og Bent Flyvbjerg (2010) skelner begge mellem forskellige typer af casestudier og casestudiedesigns, men på basis af hver deres typologier.

Yins primære distinktion i forhold til at designe casestudier er mellem *‘single-case studies’* og *‘multiple-case-studies’* (2009: 47). *‘Single-case-studies’* er – som termen indikerer – casestudier, der baserer sig på en enkelt case til at adressere forskningsspørgsmålet. *‘Multiple-case-studies’* er casestudier, der indeholder og benytter sig af flere cases til at adressere forskningsspørgsmålet (Yin, 2009: 20, 47), og så drager et enkelt sæt af *cross-case* konklusioner af disse cases. Sekundært skelner Yin også mellem *‘holistic designs’* og *‘embedded designs’* (Yin, 2009: 24, 50). En skelnen, der refererer til den enhed eller de enheder, studiet dækker. Hvis casestudiet undersøger den globale natur af

en case eller cases, tales der om *'holistic design'*. Hvis casestudiet involverer mere end én analyseenhed, dvs. hvis der undersøges flere underenheder eller indlejrede sub-units inden for det enkelte casestudie, tales der om *'embedded case-study design'*.

Yin repræsenterer disse distinktioner i en matrix organiseret i to dimensioner med hver to variable, hvor den primære distinktion mellem *'single-case studies'* og *'multiple-case studies'* udfoldes i den horisontale dimension, og den sekundære distinktion mellem *'holistic designs'* og *'embedded designs'* repræsenteres i den vertikale dimension. Det giver en 2X2 matrix med fire udfaldsrum eller fire hovedtyper af casestudiedesign, som illustreret i figur 16.



Figur 16: Fire basale typer af casestudiedesign, rekonstrueret og redesignet efter Yin (2009: 46)

De fire typer af casestudie-designs er som følger: Type 1: "single-case (holistic) designs"; type 2: "single-case (embedded) designs"; type 3: "multiple-case (holistic) designs"; og type 4: "multiple-case (embedded) designs" (Yin,

2009: 46-47). Matrixen illustrerer også, at samtlige typer af designs omfatter ønsket om at analysere kontekstuelle betingelser i relation til case'en/cases, hvor de stiplede linjer mellem case og kontekst skal signalere, at grænserne mellem de to i mange tilfælde ikke er skarp (Yin, 2009: 46).

Vi vil i dette studie basere os på et '*multiple-case study-design*'. Dvs., vi følger en model, hvor vi inddrager en række separate enkeltcases og case-analyser, hvorefter vi drager *cross-case* konklusioner (Yin, 2009: 20). Det er også dette casestudie-design, Yin indirekte anbefaler som det stærkeste, mest overbevisende og mest robuste. Han skriver bl.a.: "Among these designs, most multiple-case designs are likely to be stronger than single-case designs" (Yin, 2009: 24). Og videre et andet sted: "The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust" (2009: 53). Tilsvarende som han skriver, at denne '*multiple-case study-design*'-type bliver mere og mere udbredt med tiden (Yin, 2009: 60). Vi vil yderligere basere os på et '*multiple case (embedded) design*', da vi går ind i flere analyseenheder, dvs. et casestudie-design af type 4.

Flyvbjerg præsenterer en anden typologi, som adresserer varierende strategier for selektion, hvor denne strategiske udvælgelse relateres til forskerens erkendelsesinteresse og dermed også til spørgsmålet om 'generaliserbarhed' (jf. behandlingen af casestudiers 'generaliserbarhed' i kapitel 4). Han opererer med to hovedtyper af selektionsstrategier, henholdsvis 'tilfældig udvælgelse' og 'informationsorienteret udvælgelse', der hver har en række undertyper. Selektionstypologien ser i kort form ud som følger:

- A. Tilfældig udvælgelse
 - 1. Tilfældig stikprøve
 - 2. Stratificeret stikprøve
- B. Informationsorienteret udvælgelse
 - 1. Ekstreme/atypiske cases
 - 2. Cases med maksimal variation
 - 3. Kritiske cases
 - 4. Paradigmatiske cases (Flyvbjerg, 2010: 474).

Tilfældig udvælgelse anvendes for at undgå systematiske skævheder i stikprøver; her vil stikprøvens størrelse være afgørende for muligheden for generalisering. Under denne hovedtype anvendes *tilfældige stikprøver* for at give en repræsentativ prøveudtagning, der muliggør generalisering til hele populationen eller universet; mens *stratificerede stikprøver* bruges for at kunne generalisere for særligt udvalgte subgrupper inden for populationen eller

universet. Hvis formålet er at tilvejebringe maksimal information om et givent fænomen – argumenterer Flyvbjerg – er den tilfældigt eller stratificerede udvalgte og dermed repræsentative stikprøve imidlertid ikke nødvendigvis den optimale strategi, fordi det typiske eller gennemsnitlige ikke nødvendigvis er det mest informationsrige. Store tilfældigt eller stratificeret udvalgte stikprøver, hvor repræsentativitet er førsteprioritet, har ydermere en tendens til at fokusere på problemets symptomer og de frekvenser, hvormed det optræder, og giver ofte ikke informationer om dybere årsager og virkninger – og kan derfor heller ikke danne grundlag for forståelse og handling, ifølge Flyvbjerg. Eller sagt på en anden måde: styrken ved store stikprøver er bredde, mens problemet er dybde. For casestudier gør det omvendte sig gældende. Derfor kan man alternativt vælge *informationsorienteret udvælgelse*.

Informationsorienteret udvælgelse karakteriseres i relief af ovenstående af caseudvælgelse på baggrund af en forventning om casens informationsindhold, hvor strategien er at maksimere nytteværdien af informationerne fra den enkeltstående case eller den lille samling af cases. Denne udvælgelse kan – som angivet ovenfor – foregå ud fra mindst fire kriterier alt efter erkendelsesinteresse.

Ved selektion af *ekstreme/atypiske cases* er strategien at tilvejebringe information om usædvanlige cases, som kan stå som særlig positive/succesfulde eller særligt negative/problematiske i en eller anden specifikt defineret forstand. Den ekstreme eller atypiske case er her egnet til at *highlighte* en pointe på en særlig markeret måde og kan fx indeholde mere information om det fænomen, der studeres, end den gennemsnitlige case.

Ved selektion af *cases med maksimal variation* er strategien at indsamle information om betydningen af forskelligartethed eller diversitet i cases i forhold til en eller flere dimensioner.

Ved selektion af *kritiske cases* er målet at indhente information, som har strategisk betydning i forhold til et generelt spørgsmål, der ønskes besvaret, dvs. som gør det muligt at foretage slutninger eller generaliseringer af typen: hvis det har gyldighed for denne (ofte 'mindst sandsynlige') case, gælder det for alle (eller mange) cases; eller i modsat form: hvis det ikke har gyldighed for denne (ofte 'mest sandsynlige') case, gælder det for ingen (eller kun meget få) cases. Cases af 'mindst sandsynlig'-typen er som konsekvens velegnet til verifikation, mens cases af 'mest sandsynlig'-typen er velegnet til falsifikation.

Endelig ved selektion af *paradigmatiske cases* er strategien at præsentere et mønstereksempel, en idealtipe, en metafor – dvs. et eksempel eller en model, der belyser mere generelle og signifikante egenskaber eller karakteristika – for det givne område, casen omhandler.

Vi vil her på makro-niveauet, dvs. i *multi-case study*-designet, vælge cases med *maksimal variation* for at vise forskellighedetheden eller variationen i fænomenet: museers innovation under corona-pandemien. Mens vi på mikro-niveau, dvs. i forhold til den enkelte case, vil vælge *ekstreme/atypiske* såvel som *paradigmatiske cases*. Dette kan umiddelbart lyde som et paradoks, men er muligt, da en case godt kan være ekstrem/atypisk i forhold til standard-cases inden for området eller i forhold til informationsrigdom og samtidig være paradigmatiske, idealtypisk fx i forhold til et givent aspekt af realisering og gennemførelse. Flyvbjerg åbner også op for en sådan kombinationsstrategi, når han skriver "Endelig bør det i forbindelse med strategiovervejelser ved valg af cases nævnes, at de forskellige udvælgelsesstrategier ikke nødvendigvis gensidigt udelukker hinanden. Eksempelvis kan en case på samme tid være ekstrem, kritisk og paradigmatiske" (2010: 478).

Som nævnt ovenfor vælger vi et multiple-case study design. Det spørgsmål, der melder sig, er derfor, hvor mange cases er nødvendige eller tilstrækkelige for et multiple-case studie? Det har Yin et håndfast svar på: "... because a sampling logic should not be used, the typical criteria regarding sample size also are irrelevant. Instead, you should think of this decision as a reflection of the number of case replications ... that you need or would like to have in your study" (Yin, 2009: 58). Vi har til dette studie valgt det antal af casestudier, der var nødvendige og tilstrækkelige til at vise de forskellige vigtige aspekter af museumsinnovation under corona-pandemien. Det viste sig at være fem casestudier, der dog hver er *multiple-case studies*.

Den konkrete procedure for udvælgelse af cases har været følgende: I første omgang har vi via *desk research* indsamlet informationer om og listet mulige cases inden for komplekset: museer, corona-pandemi og innovation. Herefter har vi gennemgået de enkelte cases og omhyggeligt selekteret de mest markante og sigende i forhold til at vise interessante aspekter af museumsinnovation under corona-pandemien. Vi har bevidst selekteret cases, fordi de tilbød kontrasterende situationer og illustrerede kontrasterende strategier for innovation i museumsverdenen under corona. I udvælgelsen har kriterier som, hvilke cases, der mest sandsynligt kunne belyse forskningsspørgsmålene (Yin, 2009: 26), og hvilke cases, der havde mest tilgængeligt, tilstrækkeligt og mest righoldigt empirisk materiale (Yin, 2009: 26), også spillet ind. Resultatet af processen er et udvalg af fire danske hovedcases samt et antal uddybende sidecases plus en række supplerende udenlandske sidecases til yderligere illustration. Casestudierne bygger på tilgængeligt materiale omkring de forskellige cases fra nettet, tidsskrifter, medieomtale, mundtlige oplæg ved webinarer etc.³³

9.2 Casestudie 1:

Kunstmuseum Brandts – virtuelle museumsture, digitale museumsbesøg, *online*-udstillinger

“Nu hvor vi ikke længere kan være et fysisk kunstmuseum, så har vi tænkt på jamen, hvordan kan vi så udvikle os, udvide museet ... til at være et digitalt rum for kunstoplevelser.”

Stine Høholt, direktør for Kunstmuseum Brandts, 2020

Faktaboks

Virksomhed: Kunstmuseum Brandts (i Brandts Klædefabrik)

Virksomhedstype: Kunstmuseum

Antal medarbejdere: ca. 40

Privat/offentlig: Statsanerkendt i henhold til museumsloven

Antal besøgende: 75.921 (2019) ¹⁴

Webside: <https://brandts.dk/>

Virtuelle museumsture

Som det er fremgået af de indledende afsnit, og som det også vil fremgå af de øvrige casestudier, ramte det kulturinstitutionerne og herunder museerne hårdt, da Danmark blev lukket ned den 11. marts 2020 på grund af coronapandemien. Nedlukningen betød bl.a., at museerne fra den ene dag til den anden mistede deres besøgende og dermed alle besøgsrelaterede indtægter. Mange museer havde også forberedt åbninger af nye udstillinger og aktiviteter for foråret og sommeren 2020, som måtte aflyses eller udskydes.

En del museer og kulturinstitutioner begyndte dog også hurtigt at tænke nyt og anderledes for, at brugerne skulle have mulighed for stadig at benytte sig af deres tilbud. Og mange steder synes mottoet at være: Når brugerne ikke har mulighed for at komme på museet, så må museet komme til brugerne. En måde at gøre det på er at åbne op for og understøtte virtuelle museumsbesøg fra hjemmet.

Virtuelle museumsture og digitale museumsbesøg er ikke et nyt fænomen i museumsverdenen. Flere museer har gennem de seneste 10-15 år etableret forskellige digitale tilbud til brugerne. Udstillinger som “010101 Art in Technological Times” viste allerede i 2005, hvordan man virtuelt kun-

ne genskabe eller simulere det fysiske museumsrum, således at besøgende kunne navigere i og udforske museets samlinger; og udstillinger som “ARCO, ARCO Consortium Augmented Representation of Cultural Objects” viste – tilsvarende allerede i 2005 – hvordan der kunne skabes helt imaginære virtuelle *environments*, hvor man kunne placere og repræsentere kulturelle artefakter (Sylaiou et al., 2005). Men udbredelsen af virtuelle museumstilbud nåede dog nye højder under corona-pandemien. Mange museer både i Danmark og i udlandet brugte de tomme museumsbygninger og den tomme aktivitetskalender til at designe virtuelle museumsture eller udbygge og forfine virtuelle og digitale tilbud. Det skete på mange forskellige måder: virtuelle *real time*-omvisninger; rundvisninger optaget på video, der kunne tilgås asynkront; selvguidede ture i 3D-repræsentationer af museumsrum; digitalisering og tilgængeliggørelse af samlinger for selvstudium osv. Virtuelle og digitale tilbud, som også skabte helt nye muligheder for brugerne i forhold til at gå på museum og bruge museernes samlinger.

Dette casestudie vil fokusere på *online*-udstillinger, virtuelle museumsture, digitale museumsbesøg, ‘*cloud exhibitions*’ og lignende med Kunstmuseum Brandts som hovedcase, men også kort berøre virtuelle omvisninger og aktiviteter på andre museer som side-cases.

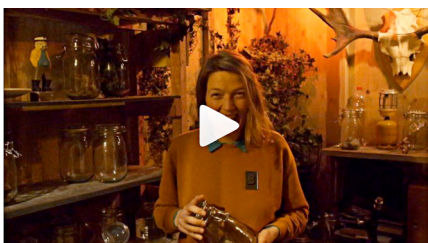
Kunstmuseum Brandts – at gå på museum hjemmefra

Kunstmuseum Brandts er et samlet museum for kunst og visuel kultur, der er placeret i kvarteret Brandts Klædefabrik i Odenses bymidte. Det er Fyns største kunstmuseum med en samling på mere end 15.000 klassiske kunsværker, internationale fotografier, film og tegninger. Museet præsenterer hvert år mere end 10 udstillinger. For det corona-ramte forår 2020 havde Brandts bl.a. planlagt en udstilling om Dea Trier Mørch med titlen “Ind i verden” og en udstilling om Pixar under overskriften “Pixar – 30 years of animation”. Her var Pixar-udstillingen især kritisk, da den var international og efterfølgende skulle videre til et museum i Spanien og derfor ikke kunne forlænges eller udskydes.

Da corona-pandemien ramte Danmark, og landet lukkede ned, var Kunstmuseum Brandts hurtige til at tænke i alternativer og komme op med nye måder at formidle på, blandt andet via digitale initiativer på virtuelle platforme. De virtuelle og digitale initiativer antog i princippet tre forskellige former eller formater:

- 1) ‘*Mini Tours*’
- 2) ‘*Online rundvisninger*’ og
- 3) ‘*Undervisningsvideoer*’ (Ryge, 2020: u.p.).

1) *'Mini Tours'* var ca. et minut lange video-præsentationer, der tog udgangspunkt i et enkelt værk eller, mindre hyppigt, en udstilling. Den første *'Mini Tour'*, der handlede om Jens Juuls selvportræt (1767), blev lagt op den 14. marts 2020, dvs. kun få dage efter annonceringen af *lockdown* den 11. marts. Selve initiativet og konceptet *'Mini Tour'* blev allerede annonceret i forbindelse med meddelelsen om den midlertidige lukning af museet den 12. marts, hvor Instagram-opslaget lød: "Museet holder midlertidigt lukket. Som følge af situationen omkring coronavirus er Kunstmuseum Brandts lukket fra og med 12. marts – og indtil videre", og – fortsættes der i samme opslag – "We keep the art alive on Instagram, and every day we give you a mini-tour of one of our artworks in Kunstmuseum Brandts' exhibitions" (Kunstmuseum Brandts, 2020). Resten af marts måned blev der stort set hver dag lanceret en ny *'Mini Tour'*. Emnerne spænder fra P.S. Krøyers *Markarbejdere* over Per Kirkebys *Damehatte* og Kjeld Helmer-Petersens grafiske-abstrakte fotografier til Buzz Lightyear og Woody fra *Toy Story*. Nogle af video-opslagene indeholdt også små opgaver eller udfordringer til brugerne og var som sådan – såvel som i tiltaleformen – tydeligvis rettet mod børn og unge i en undervisningssituation. *'Mini Tours'* blev både distribueret på Instagram og Facebook, men var i kraft af deres format med ultrakorte visuelle præsentationer tydeligvis rettet mod Instagram.



Figur 17: Tre startbilleder fra videoklip fra *'Mini Tours'* på Kunstmuseum Brandts om henholdsvis: *Sanseudstillingen*, *Jerome Ranft* (*Tegneserier er også kunst*) og *Jens Juel 1745-1802* (citeret fra Instagram)

2) *'Online rundvisninger'* var lidt længere videoer (fra ca. 14 til 50 min.), hvor en rundviser fra museet gav en guidet omvisning i en udstilling eller i en række af værker. Rundvisningerne omfattede værkerne i den faste ud-

stilling, men der blev også produceret *live*-rundvisninger i de nye særudstillinger, der ikke var tilgængelige under corona-nedlukningen, herunder indtil flere forskellige rundvisninger i henholdsvis Dea Trier Mørch-udstillingen "Ind i verden" og Pixar-udstillingen "Pixar – 30 years of animation". Mange af rundvisningerne blev sendt *live* på Facebook og senere gjort tilgængelige *online* som *streaming*, andre blev produceret som ikke-*live* videoer (det er tydeligt, at der har været tekniske udfordringer med *live*-rundvisningerne).³⁵ Videoerne blev ud over *live*-sendingerne via Facebook også gjort tilgængelige både via download på Brandts Facebookside og på YouTube under hashtagget: #brandtshjemmefra.³⁶

3) Endelig er 'Undervisningsvideoer' et mellemlangt format på mellem 3 og 8 minutter målrettet forskellige elevgrupper eller trin i grundskolen, ofte med indlagte praktiske opgaver til eleverne. Videoerne tematiserer også de aktuelle udstillinger om Dea Trier Mørch og Pixar såvel som mere almene emner som "Det moderne gennembrud på Kunstmuseet Brandts", "Det realistiske vs. det abstrakte" og "Abstrakt fotografi". Disse videoer er også tilgængelige på både Facebook og YouTube (Ryge, 2020: u.p.), sidstnævnte på en kanal under overskriften "Besøg Kunstmuseet Brandts hjemmefra".³⁷

Nyudnævnt direktør for Kunstmuseum Brandts, Stine Høholt, der tiltrådte direktørstillingen den 1. maj 2020, dvs. midt i den første corona-nedlukning, siger bl.a. om overvejelserne omkring og baggrunden for initiativerne: "Nu hvor vi ikke længere kan være et fysisk kunstmuseum, så har vi tænkt på jamen, hvordan kan vi så udvikle os, udvide museet ... til at være et digitalt rum for kunstoplevelser. Fx vores live omvisninger, de har vist sig at være virkelig populære. De når ud ikke bare til Fyn, men til hele Danmark" (Ryge, 2020: u.p.).³⁸ Formidlingsaktiviteter, som viser sig at have meget større effekt og gennemslagskraft, end de traditionelle formidlingsformer, noterer Stine Høholt: "I virkeligheden så kan der jo være mange flere med på sådan en live rundvisning end en fysisk omvisning" (Ryge, 2020: u.p.).³⁹ Ellen Drost, der var midlertidig direktør på Kunstmuseum Brandts frem til, at Høholt tog over, betoner også, at de virtuelle og digitale aktiviteter er vigtige i forhold til at huske publikum på, at kulturinstitutionerne stadig eksisterer, når landet åbner op igen. Hun siger bl.a. i et interview i *Fyns Stiftstidende* i maj 2020:

"Som kulturinstitution skal man jo holde sit publikum ved lige. De skal jo huske, at vi er her, og at vi også kommer til at være her, når vi åbner igen. Vi vil gerne gøre dem nysgerrige på det, som vi sender på Facebook, så folk husker dele af ud-

stillingerne og beslutter sig for at komme ind og se resten, når vi engang åbner igen..." (Nielsen, 2020: u.p.)

Drost giver således udtryk for samme strategi, som Thompson et al. (2020) advokerer for ovenfor,⁴⁰ når de råder kulturinstitutionerne til, at de også under corona-nedlukningen skal bevare kontakten og udbygge relationerne til publikum; samt når de mere specifikt foreslår, at hvis gæsterne ikke kan komme til attraktionen, så må attraktionen komme til gæsterne, bl.a. ved at åbne op for, at de kan besøge attraktionen virtuelt eller digitalt hjemmefra;⁴¹ og endelig når de konkret foreslår, at sociale medier og digitale platforme er særligt velegnede til netop dette.

Stine Høholt er også af den overbevisning, at museet kan lære af corona-krisen, og at krisen dermed også er en åbning af et nyt mulighedsfelt. Hun udtaler bl.a.: "Vi kan lære meget af coronakrisen ... Selvom det er svært lige nu, er jeg sikker på, at sådan en krise åbner mange nye muligheder for Brandts" (Ryge, 2020: u.p.).⁴² Hun mener også, at mange af de tiltag, der er kommet til som innovationer i corona-krisen, vil kunne finde nytte, når museerne åbner op igen efter nedlukningen. Hun siger bl.a.: "Vi kommer på den anden side af krisen, tror jeg, med ny viden, og også med nogle nye aktiviteter, som vi vil se, om vi så får lyst til at føre videre, også efter at museet forhåbentligt ... rigtigt snart er genåbnet" (Ryge, 2020: u.p.).⁴³

Andre virtuelle rundvisninger og besøg

Mange andre danske museer har også arbejdet med virtuelle besøg, *online*-rundvisninger m.v. under corona-nedlukningen. Det er sket i mange forskellige former og ved anvendelsen af mange forskellige teknologier og platforme.

Flere har som Kunstmuseum Brandts arbejdet med *live-online*-rundvisninger eller guidede ture i et podcast-format, eller en både/og-model af *live* og *streamet* udgave.

Andre museer har arbejdet med egentlige 3D-verdener, hvor brugerne selv kan navigere rundt i virtuelle modeller af det fysiske museum eller den fysiske udstilling. Nationalmuseet har tilbudt virtuelle ture i deres faste udstillinger, hvor det fx er muligt at gå på opdagelse i middelalder- og renæssance-udstillingen (Nationalmuseet, u.å.-a) og i børnenes museum (Nationalmuseet, u.å.-d). Modellen bygger på Googles Street View-teknologi, der er en virtuel gengivelse af faktiske fysiske omgivelser, byggende på et stort antal af sammenmonterede panoramabilleder. Dermed skabes der en virtuel model, der simulerer fysiske gadebilleder eller – som i dette tilfælde

– udstillingsrum. Brugeren kan så med et 1. persons-*point-of-view* bevæge sig rundt i udstillingen ved at klikke på pile på gulvet, dreje synsretningen 360-grader rundt eller zoome ind på og ud fra udstillingsgenstande. Op-løsningen er så høj, at det er muligt at læse affotograferingen af de opsatte skilte og labels direkte. Man kan med andre ord gå en virtuel tur i museets udstillingsrum, kigge på genstandene, læse teksterne og på den måde udforske og opleve udstillingen virtuelt. I modsætning til fx Kunstmuseum Brandts' guidede ture er der her således tale om selv-guidede ture, hvor brugeren frit navigerer i 3D-rummet. I stedet for at bevæge sig fra rum til rum er det også muligt via et lille oversigtskort eller en grundplan – ligesom i Google Street View – at springe direkte ned i et givent hotspot og se det i et 1.-personsperspektiv eller at springe fra hotspot til hotspot.

Andre museer har tilbudt lignende virtuelle ture. Storm P. Museet bød under nedlukningen på en virtuel rundtur i særudstillingen "Valhalla – historien bag succesen" (Storm P. Museet, u.å.). Særudstillingen åbnede allerede den 5. oktober 2019 og skulle efter planen fortsætte til den 19. april 2020. Men efter *lockdown* medio marts besluttende museet i stedet at gøre udstillingen tilgængelig virtuelt. Storm P. Museet skrev følgende på museets facebook-side den 18. marts 2020: "Oplev Valhalla online!!! 🚀🚀🚀 I denne svære tid er vi glade for at kunne fortælle, at I nu allesammen kan komme en tur [på, red.] museum, selvom vi har lukket. Vi har nem lig [nemlig, red.] launchet en virtuel 3D tur i Valhalla udstillingen, som du kan besøge via museets website" (Storm P. Museet, 2020). Og Dansk Arkitektur Center (DAC) tilbød brugerne at gå på opdagelse i BIGs (Bjarke Ingels Groups) udstilling "BIG presents FORMGIVNING" også efter, udstillingen var afsluttet i januar 2020 (Dansk Arkitektur Center, u.å.). Det var her både muligt at bevæge sig rundt i udstillingen på skærmen og i Virtual Reality ved hjælp af et VR-*headset* gennem en avanceret VR-teknologi udviklet af HD lab.⁴⁴

Endelig var der en lang række museer, der under corona-nedlukningen – måske mere traditionelt – fokuserede på optimering og opdatering af *online*-formidlingen og yderligere digitalisering af museets materialer. Statens Museum for Kunst lancerede fx sub-sitet "SMK Hjemmefra" med den sigende undertitel "Besøg SMK uden at forlade din dagligstue". Den blev præsenteret som 'en samling af digitale tilbud' og "en række digitale oplevelser, til alle jer, der savner kunsten" (Statens Museum for Kunst, u.å.-b).⁴⁵ "SMK Hjemmefra" er en omfattende og bred samling af *online*-materialer: Der er videoer om kunsthistorie, om forskellige kunstnere og om kunstrejser til nære og fjerne destinationer i SMKs samlinger; der er digitale omvisninger i de faste udstillinger guidet af omvisere, inspektører og museets

direktør; der er podcasts om fortællingerne bag museet; der er materialer og idékataloger til undervisningsforløb; og der er ikke mindst "SMK Open", SMKs *online*-samling af kunstværker, tekst og 3d-scanninger, der giver adgang til over 90.000 kunstværker *online* (Statens Museum for Kunst, u.å.-b). "SMK Hjemmefra" er således en art kunstens *takeaway*-oplevelse med en meget velassorteret menu i form af et digitale tilbud.

I kontrast til de mange omtalte digitale initiativer og innovationer var der dog også museer, der gik den diametralt modsatte vej. Faaborg Museum, som eksplicit betragter det digitale som den altid kun næstbedste løsning (Ryge, 2020: u.p.) og derfor ikke tror på digitale udstillinger, præsenterede under corona-tiden⁴⁶ en mindre kunstudstilling i Svanninge Bakker, hvor museet opstillede store (tomme) guldrammer ude i landskabet, således at man kunne se nogle af de steder – dvs. motiv og indramning – hvor Fynboerne malede deres landskabsmotiver omkring år 1900 (se figur 18). På museets hjemmeside kunne man så hente hjælp til at lokalisere stederne, hvor rammerne var placeret. Det skete under titlen: "Ud i det fri med Fynboerne. Find kunstens motiver i Faaborg og omegn" (Faaborg Museum, 2020a: u.p.). Udstillingskonceptet kan som sådan anskues som en radikal analog innovation.⁴⁷



Figur 18: To eksempler fra kunstudstillingen "Ud i det fri med Fynboerne" i Svanninge Bakker⁴⁸

Kunstmuseum Brandts og andres innovationer analyseret gennem matrix'er og innovationstypologier

Digital og *online*-formidling af samlinger og udstillinger er ikke noget nyt fænomen og har som væsentligste aktivitet og forudsætning digitaliseringen af samlinger. Digitalisering af kulturarven med henblik på formidling har man arbejdet med siden 1990'erne,⁴⁹ og digitalisering af kulturarven med henblik på bevaring har man arbejdet med fra omkring årtusindskiftet. Egentlige virtuelle udstillingskoncepter er en lidt nyere foreteelse (jf. Sylaiou, 2005), og *online-live*-omvisninger er endnu nyere, men dog set og brugt før corona-perioden.

Set på baggrund af Garcia og Calantones seks innovationsrelationer, om hvem noget er innovativt for, så er hele komplekset af *online*-formidling, virtuelle udstillinger, *live*-omvisninger etc. hverken '*new to the world*', '*new to the industry*', '*new to scientific society*' eller '*new to the domestic market*'. For nogle museer gjaldt det, at de havde afprøvet lignende aktiviteter også før coronanedlukningen – Kunstmuseum Brandts havde fx tidligere også produceret videoer med virtuelle omvisninger, og Statens Museum for Kunst havde påbegyndt deres digitale *online*-formidling på 'SMK open' (Statens Museum for Kunst, u.å.-a) – hvorfor det for dem heller ikke var '*new to the firm/adopting unit*'. For andre museer gjaldt det, at det var helt nye initiativer og erfaringer og derfor '*new to the firm*', som det fx var tilfældet med Storm P. Museets beslutning om at digitalisere den aktuelle specialudstilling "Valhalla – historien bag succesen", der skulle tages ned under *lockdown*. Endelig var hele komplekset i stort omfang '*new to the customer*', da mange museumsgæster ikke tidligere havde prøvet at besøge museer *online* eller havde set udstillinger via virtuelle omvisninger. Og måske i særlig grad '*new to the customer*' i den forstand, at coronanedlukningen og de mange virtuelle og *online*-baserede initiativer gav museerne mulighed for at komme i kontakt med nye brugergrupper, der tidligere havde været at betragte som ikke-brugere af museet. Under alle omstændigheder kan det siges, at det at gå på museum hjemmefra under coronanedlukningen blev en langt mere udbredt aktivitet og blev en aktivitet for et større, udvidet – og dermed delvist også nyt – publikum.

Set i kontekst af Matrix1 er både traditionelle fysiske museumsbesøg og virtuelle museumsbesøg sekundære oplevelser, dvs. det er produkter eller tjenester, der har en anden primær funktion eller formål end at give den museumsbesøgende en oplevelse. Det kunne fx være formål som at understøtte oplysning, information, dannelse, værdier etc., men hvor oplevelses-elementer kan være et middel til målet eller en *added value* i forhold til den primære funktion. Med hensyn til Matrix1's anden dimension – fremmødeoplevelse versus distribueret oplevelse – må det traditionelle fysiske mu-

seumsbesøg karakteriseres som en klassisk fremmødeoplevelse. Det kræver den besøgendes tilstedeværelse i samme rum, i museets fysiske rum, og det kræver den besøges tilstedeværelse i samme tid, fx museets åbningstid, udstillingens løbetid etc. Omvendt med virtuelle museumsture. Her kan den virtuelle museums-gæst besøge museet fra hvilket som helst sted, eller i det mindste fra alle steder, hvor der er det relevante tekniske udstyr og *online*-forbindelse. Tilsvarende kan den museumsbesøgende ofte gøre det når-som-helst, dvs. på hvilket-som-helst tidspunkt, da de virtuelle udstillinger og *online*-baserede formidlinger ofte er åbne 24/7/365 (selvklart med undtagelse af *live*-transmitterede rundvisninger). Virtuelle museumsbesøg er dermed klassiske distribuerede oplevelser. Bevægelsen fra fysiske museumsbesøg før corona til virtuelle *online*-baserede besøg under corona-tiden er således en klar og entydig bevægelse fra 2. kvadrant til 4. kvadrant i Matrix1, fra Sekundære Fremmødeoplevelser til Sekundære Distribuerede oplevelser.

Virtuelle udstillinger giver også nye muligheder for at fremvise tidligere udstillinger, herunder både virtuelle versioner af fysiske udstillinger, der ikke længere er opsatte, og udstillinger, der så at sige er 'født' digitale og virtuelle. Da digitale, virtuelle udstillinger kan gemmes – i princippet – for altid og holdes tilgængelige for besøgende for forholdsvist beskedne økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer, er det også muligt at bevare adgangen til tidligere udstillinger. Det giver brugere, der ikke nåede at se udstillingen *live*, dvs. mens den var åben for publikum, mulighed for at se den efterfølgende. "Nåede du ikke at opleve en særudstilling på museet, eller kunne du tænke dig at gense den? Gå på opdagelse i et udvalg af museets særudstillinger i virtuel 3D-udgave", hedder det fx i Frederiksborg Nationalhistorisk Museums websektion for 'virtuelle udstillinger' (Frederiksborg Nationalhistoriske Museum, u.å.). "Nåede du ikke at opleve BIG presents FORMGIVING? Fortvivl ej – du kan stadig se den fantastiske udstilling i virtual reality", hedder det i Dansk Arkitektur Centers præsentation af udstillingen "BIG presents Formgivning" (Dansk Arkitektur Center, u.å.). At udstillinger kan gemmes og holdes tilgængelige *online*, betyder samtidig, at brugerne kan gå tilbage og se dem igen og igen og opdage nye facetter af den givne udstilling og på den måde udvide deres oplevelse og forståelse.

Set på bagtæppet af Matrix2, der vedrører det analoge versus det digitale og det individuelle versus det sociale, er det tydeligt, at skiftet fra præ-corona-tidens fysiske museumsbesøg til corona-tidens virtuelle udstillingsoplevelser beskriver en entydig bevægelse fra det analoge til det digitale. Matrix2's anden dimension er en anelse mindre entydig. Forskning har peget på,⁵⁰ at traditionelle, fysiske museumsbesøg i stort omfang er sociale oplevelser. Dvs., at museumsbesøg ofte foretages i sociale grupper, fx familier, bedsteforældre

med børn, vennegrupper osv., og ofte primært har et socialt sigte og formål.⁵¹ Skærmoplevelsen, som er rammen for virtuelle museumsbesøg, er derimod traditionelt ofte en individuel oplevelse. Virtuelle museumsbesøg *kan* dog være sociale oplevelser, dvs. opleves i fællesskab med andre, men det forudsætter naturligvis, at der er flere, der deler den skærm, som udgør rammen for museumsbesøget, eller man på anden måde kan dele besøget.⁵² Opsamlende i forhold til Matrix2 udgør skiftet fra før-corona-tidens fysiske museumsbesøg til corona-tidens *online*, virtuelle museumsbesøg således en entydig bevægelse fra det analoge til det digitale samt en mindre entydig bevægelse fra det sociale til det individuelle, fra fællesoplevelse til solo-oplevelse.

9.3 Casestudie 2: Randers Regnskov Live

*“Randers Regnskops mission er at redde verden ...
Og det, der jo skal redde verden – om det er corona
eller klima – det bliver jo naturvidenskab.”*

Henrik Herold, direktør for Randers Regnskov, 13. maj, 2020

Faktaboks

Virksomhed: Randers Regnskov

Virksomhedstype: Zoologisk have, ‘Tropical Zoo’, statsanerkendt zoologisk anlæg

Antal medarbejdere: ca. 60 fastansatte og 30 sæsonarbejdere

Virksomhedstype: Selvejende institution drevet af Fonden for Randers Regnskov

Website: <https://www.regnskoven.dk/>

Årlig omsætning: 40 mio. (2017).

Besøgende pr. år: ca. 265.300 (2019),⁵³ heraf ca. 12.000-14.000 skoleelever, der besøger skoletjenesten (2017)

Om Randers Regnskov

Randers Regnskov er en zoologisk have eller en ‘tropical zoo’, som institutionen betegner sig selv. Institutionen blev indviet i 1996 og er dermed ca. 25 år gammel. Tropeudstillingen består i dag af tre kupler med dyr og planter fra verdens tre store regnskovskontinenter. Den afrikanske og asiatiske kuppel

åbnede i 1996, mens den sydamerikanske kuppel kom til i 2003. Sammenlagt udgør de tre kupler 3600m². Kuplerne rummer i dag over 450 plantearter, over 200 forskellige dyrearter, mens der er ca. 75 forskellige arter i saltvandsakvariet. Derudover åbnede Randers Regnskov i 2012 DanmarksParken, et udendørsområde med både danske landbrugsdyr og naturområder med en naturlig bestand af salamandere og snoge, hvor publikum kan bevæge sig frit. Før corona-pandemien havde Randers Regnskov ca. 300.000 besøgende om året samt en omsætning på godt 40 mio.⁵⁴

Randers Regnskov er et såkaldt 'statsanerkendt zoologisk anlæg'.⁵⁵ Det betyder bl.a., at institutionen modtager midler fra staten, og at man til gengæld er forpligtet til at leve op til en række krav til formidling, fx er man forpligtiget på at have en skoletjeneste. Skoletjenesten havde før corona-krisen mellem 12.000 og 14.000 besøgende på et godt år.⁵⁶

Nedlukningen

I lighed med mange andre attraktioner måtte Randers Regnskov lukke ned under corona-krisen. Henrik Herold, direktør for Randers Regnskov, fortæller, at han hørte Mette Frederiksens pressemøde om aftenen den 11. marts, hvor nedlukningen af Danmark blev annonceret, mens han spiste pizza med sin kone.⁵⁷ Han besluttede straks at lukke Randers Regnskov allerede fra dagen efter, den 12. marts, og skrev sin første corona-plan på indersiden af pizza-bakken. Det første punkt i planen var at søge at bevare dialogen med Regnskovens besøgende samt omverdenen generelt, dvs. at vedblive med at være i gæsternes opmærksomhedsfelt, i deres bevidsthed, at vedblive med at være i cirkulation. Det andet punkt var at bevare sammenhængskraften i personalet, således at de stadig kunne mødes og tale om, hvad der skete i Regnskoven såvel som i deres liv, dvs. at bibeholde den interne videndeling.

I modsætning til mange andre attraktioner og andre firmaer inden for oplevelseserhvervene, som lukkede virksomhederne ned og sendte personalet hjem under corona-nedlukningen, var dette ikke en mulighed for Regnskoven. Som zoologisk anlæg med dyr og planter, som skal passes og plejes, var Randers Regnskov nødt til at køre attraktionen videre med stort set samme personale og udgiftsniveau, corona-nedlukning eller ej.

Henrik Herold har en militær baggrund og uddannelse og siger selv, at han har lært at agere i kaos fra officersuddannelsen, ligesom han herfra har hentet filosofien om, at man skal 'træne krigstid i fredstid', dvs. at man skal forberede og træne organisationen i forhold til kriser, før de indtræffer. Det er denne baggrund og denne erfaring, der har påvirket mange af løsningerne og mange af handle-mønstrene i Regnskoven. For både at sikre personalet og driften af institutionen besluttede Herold fx allerede fra nedlukning-

gens start at dele medarbejderne op i tre hold – fra billet sælgere, økonomi- arbejdere over kokke til dyrepassere. Hvis nogen så skulle blive smittet med COVID-19, kunne det pågældende hold tages ud, mens de to andre hold stadig kunne tage sig af dyr og planter.

Nedslag i hverdagen i Regnskoven

Det første initiativ, der blev igangsat under corona-nedlukningen, var Henrik Herolds beslutning om, at der skulle sendes en halv til en hel times *live*-TV fra Randers Regnskov hver dag. Det skulle tjene begge punkter i planen. Først og fremmest kunne medarbejderne på denne måde få mulighed for at mødes og tale med hinanden og dermed at videndele. Og når de gjorde det, kunne resten af Danmark lige så godt kigge med og dermed følge med i, hvad der foregik i Randers Regnskov. På den måde kunne de samtidig bevare en opmærksomhed på, en bevidsthed om og en loyalitet i forhold til attraktionen. Hver dag fra kl. 11.30 til ca. kl. 12.30 blev der således sendt *live* fra Randers Regnskovens dyrekøkken,⁵⁸ hvor publikum kunne følge med i hverdagen i Regnskoven. Som *streaming*-platform for *live*-sendingen valgte man Facebook, primært fordi Randers Regnskov i forvejen var på Facebook og både havde en officiel facebookside og en medarbejder-facebookside, og det derfor var det mest enkle, det mest tilgængelige og det hurtigste at etablere. Derudover var platformen og *streaming* velegnet til at skabe et *live*-format, der både kunne give energi i udsendelserne og generere en fællesskabsfølelse mellem deltagerne.

At kaste sig ud i *live*-transmitterede udsendelser var på den ene side et eksperiment, der blev iværksat fra den ene dag til den anden. På en anden side var organisationen tilpasset og velforberedt til aktiviteten. Mange af medarbejderne i Randers Regnskov er vant til at køre formidlingsshow fra scenen, ligesom mange af medarbejderne dagligt arbejder med at formidle viden om regnskoven til publikum i *face-to-face*-situationer, herunder bl.a. i den traditionelle skoletjeneste. Randers Regnskov bliver ifølge Henrik Herold drevet ud fra den filosofi, at dyrepasserer er det vigtigste dyr i skoven, at dyrepasserer er den største attraktion i attraktionen. Forstået på den måde, at det er dyrepasserer, de besøgende møder; det er dyrepasserer, de hører historierne fra; og det er dyrepasserer, de identificerer sig med – det er rundt om dyrepasserer, at alting foregår. Det betyder også, at dyrepasserer er vant til at performe, både i forhold til Regnskovens besøgende publikum og i forbindelse med indslag i medier. Randers Regnskov er derfor en organisation, hvor mange medarbejdere er scenevante og medievante, de er vant til at 'være på', de er rutinerede i at *freestyle* for åben skærm – og nogen har ligefrem skærmtække. Derfor var det forholdsvis ukompliceret for organisationen

med kort varsel at trække forskellige personer ind i *live*-transmitterede udsendelser. Så i denne henseende var organisationen forholdsvis godt forberedt.

Biologiundervisning fra Randers Regnskovens skoletjeneste

Nogle få dage efter, at *live*-senderne var startet – søndag den 15. marts 2020 – ringede to af Regnskovens medarbejdere, formidlingschef Asser Øllgaard og dyrepasser Brian Rasmussen, til Henrik Herold og foreslog, at Randers Regnskov også skulle transmittere *live online* biologiundervisning med udgangspunkt i skoletjenesten. Brian var autodidakt, men prisvindende naturfotograf,⁵⁹ der i løbet af de seneste år havde arbejdet med fotografi og levende billeder, og Asser havde allerede forberedt og klargjort et par cases til udsendelser. De fik straks grønt lys fra Henrik Herold til *live*-transmissionerne. Dagen efter – mandag den 16. marts, kun ca. 5 dage efter, at nedlukningen var proklameret – gik de *live* for første gang. Det skete under overskriften “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens skoletjeneste”.

Også her var organisationen delvist forberedt. De to idémænd bag samt værter i udsendelsen havde nemlig begge tidligere arbejdet med video og udsendelser om natur. Forhistorien var, at Asser og Brian fire år forinden var blevet sendt til Sydamerika, nærmere bestemt Ecuador, hvor Randers Regnskovens Naturfond har opkøbt et ca. 620 hektar stort uberørt regnskovsområde og naturreservat i den ecuadorianske del af Amazonas, kaldet Bigay. Her skulle de deltage i forhandlinger med biologer fra Ecuador; forhandling, som Brian skulle dække og dokumentere mediemæssigt. Til det formål havde de bl.a. investeret i en drone med kamera, så videoudstyret var *up-to-date*. Da de kom til Ecuador, blev forhandlingerne imidlertid aflyst, fordi den ecuadorianske regering skulle bruge de biologer, som Asser og Brian skulle mødes med, til andre arbejdsopgaver. For ikke at bruge økonomiske ressourcer på nye dyre returbilletter fik Asser og Brian instrukser om at blive i Ecuador og anvende tiden til ‘noget fornuftigt’. Det blev til en række små videohistorier, faktisk hele 24, som Randers Regnskov allerede i 2017 brugte som en art julekalender fra regnskoven i Ecuador. Det var disse erfaringer og dette forarbejde, der gjorde, at Asser og Brian var klar som team og forberedte til at transmittere *live*-udsendelser, samt at Randers Regnskov så hurtigt kunne starte skoletjenesten op på den nye virtuelle platform.

Livestreaming, skoletjeneste og undervisning havde en dybere forankring i institutionens formål og mission. Randers Regnskovens mission er ifølge Henrik Herold intet mindre end “at redde verden”. Og, fortsætter han:

“det, der jo skal redde verden – om det er corona eller klima – det bliver jo naturvidenskab. Så vi har et ønske om, at børn

og unge mennesker ... skal blive fascinerede af naturvidenskab. De skal vælge det som deres livsgerning, og så skal de sørge for, at verden bliver et bedre sted, når vi kommer ud på den anden side.”⁶⁰

Børn skal med andre ord lære om naturen og naturvidenskaben, så de, når de vokser op, kan gå ind og arbejde for at gøre verden bedre. Den mission blev under corona-tiden omfortolket til at skabe fascination af og engagement i naturen gennem *live-streaming*.

Alle hverdagsmorgener i de tre første uger af corona-nedlukningen streamede Randers Regnskov *live*-undervisning fra kl. 9.00. Hver udsendelse varede mellem 30 og 40 minutter og havde et tema hentet fra biologiens verden: Øjne, Ører, Næser, Hænder, Tænder, Hår, Sex, Børn, Livet, Døden og Lort er blot nogle af temaerne. Undervisningen blev transmitteret fra et biologilokale i Randers Regnskov, der var indrettet med eksotiske planter og forskellige rekvisitter (se figur 19). Asser havde rollen som studievært, og Brian fungerede både som kameramand og medvært, og det hele blev optaget på en iPhone med tilkøb af udstyr til ca. 6.000,- kr. Henrik Herold karakteriserer selv indholdet i – og hemmeligheden bag – udsendelserne som ‘den gode historie’, ‘ordets magt’, en ‘hands-on’-tilgang, hvor man konkret viser tingene frem for noget *fancy* og digitalt. Det er – siger han – “Ingvald Lieberkind anno 2020, og så bare kørt ud”.⁶¹



Figur 19: Billeder fra tre af udsendelserne under “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens skoletjeneste” her om henholdsvis hår, sex og døden (citat fra Randers Regnskovens hjemmeside)⁶²

Allerede på den første dag under *live-streamingen* var der 20.000 husstande, der så med, og tallet var, når det var på sit højeste, helt oppe på mellem 27.000 og 28.000 *log-ons* på en enkelt halv times udsendelse. Da de fleste husstande består af flere personer, udgør det minimum 50.000 mennesker. Det svarer, som Henrik Herold formulerer det, til et stort fyldt fodboldstadion: "nu fylder vi det største stadion og lidt til hver eneste evige dag i en halv time med noget så ekstremt banalt som biologiundervisning, klasseundervisning".⁶³ Hvis man bare regner lavt med 20.000 *log-ons* pr. dag og én seer pr. *log-on*, har attraktionen i de 3 uger, Randers Regnskov Live kørte, haft 300.000 børn (og voksne) i skoletjeneste. Det skal ses på bagtæppet af de 12-14.000 elever, Randers Regnskov som nævnt plejer at have gennem skoletjenesten på et (godt) år. Efterfølgende er udsendelserne blevet lagt på YouTube, så de frit kan tilgås, både som enkeltudsendelser og som kanal under titlen "Live fra Randers Regnskoves Skoletjeneste".⁶⁴ Det havde omkring 1. september 2020 givet hver enkelt episode mellem 10.000 og 20.000 ekstra visninger.⁶⁵

At det lykkes Randers Regnskov at få opmærksomhed kan også ses af andre tal fra de sociale medier. Henrik Herold fortæller, at det tog Randers Regnskov 10 år at få 35.000 følgere på Facebook. Først i maj 2020 var det tal oppe på små 100.000 følgere. Randers Regnskov gik fra 35.000 til 95.000 følgere i løbet af de første par uger, hvor der blev sendt "Randers Regnskov Live" under corona-tiden. Det svarer til, at attraktionen i gennemsnit har fået omkring 10.000 nye følgere om dagen. Hvad der tidligere havde taget et årti at bygge op af følgere på sociale medier, tog under corona-tiden således kun 3-4 dage. Denne platform af loyale følgere vil Randers Regnskov naturligvis – beretter Henrik Herold – benytte sig af fremadrettet: "... hver gang vi sender et eller andet ud der, så rammer vi 100.000 mennesker", siger han.

Et andet mål for opmærksomheden og gennemslagskraften var, at de enkelte udsendelser producerede op til 13.000 kommentarer eller spørgsmål på Facebook. For at vedligeholde dialogen med seerne havde Randers Regnskov derfor afsat to medarbejdere, der hjemmefra sad og fiskede spørgsmål, besvarede nogle af dem direkte og siede andre fra for at sende dem til en iPad i studiet, så studieværterne kunne besvare dem *live* i udsendelsen. Tilsvarende begyndte tilhørerne at sende tegninger ind via Facebook og mail. Da "Randers Regnskov Live" kørte på sit højeste, modtog de mellem 500 og 700 tegninger om dagen inspireret af eller med relation til udsendelserne. Man modtog også en model af Randers Regnskov med interiør bygget i sukkerkvalder samt videoer, hvor seerne gennemfører deres egen biologitime hjemmefra med selvvalgte emner og rollebesætninger. Dialogen og interaktionen foregik således på mange forskellige niveauer.

Baggrunden for den store succes, som "Randers Regnskov Live" og "Biologiundervisning fra Randers Regnskovers skoletjeneste" blev omgærdet med, tillægger Henrik Herold i stort omfang de ovennævnte træk i organisationens kultur.

Innovationer i Randers Regnskov analyseret gennem matrix'er og innovationstypologier

Nyskabelserne i Randers Regnskov kan som *innovationsform* først og fremmest karakteriseres som medarbejderdrevet innovation. Ideerne og implementeringen af ideerne trækker primært på ressourcer hos de ansatte. Ideen om *live*-udsendelser om nedslag i hverdagen i Regnskoven blev initieret af direktør Henrik Herold; og ideen til "Biologiundervisning fra Randers Regnskovers Skoletjeneste" kom fra og blev implementeret af formidlingschef Asger Øllgaard og dyrepasser Brian Rasmussen.

Men der var også andre innovationsformer i spil. *Live-streaming*'en og udsendelser forløb naturligvis ikke uden problemer. Men alle problemer og udfordringer skulle – ifølge Henrik Herold – af organisationen betragtes og håndteres som en mulighed for at komme i dialog med brugerne og få feedback. "Kast jer ud i det. Det værste der kan ske er, at I kommer i dialog med jeres brugere, og I finder løsninger sammen", skulle – ifølge Henrik Herold selv – have været hans instruks til medarbejderne. Lyden under udsendelserne viste sig fx i begyndelsen at være af for dårlig kvalitet. Det bemærkede seerne, og lyden blev forbedret. Der var også udfordringer med kameraet, som seerne gjorde opmærksom på, hvorefter der blev indkøbt et nyt og bedre kamera. Dermed indgik der også elementer af brugerdrevet innovation i forløbet. Det er Herolds vurdering, at netop det forhold, at udsendelserne og *live*-transmissionerne ikke fra starten var formfuldendte og fejlfri, men at der var plads til forbedring, faktisk gjorde dem mere autentiske og forstærkede dialogen og fællesskabsfølelsen med seerne i og med, at de mange kompetencer, der er i et publikum på 50.000 brugere, kunne komme i spil. De forskellige justeringer, tiltag og småforbedringer kan samtidig i forhold til *innovationsgrad* ses som inkrementelle innovationer, dvs. mindre, trinvis og kontinuerlige forbedringer. Tilbage til innovationsformer indgik der i forhold til udsendelsernes indhold og vidensgrundlag naturligvis også forskningsdrevet innovation.

I forhold til innovationsgrader, set mere bredt, må *live*-udsendelserne fra Randers Regnskov karakteriseres som radikal innovation. Nemlig for så vidt som de på den ene side baserede sig på i denne sammenhæng nye teknologier og teknologiske platforme og på den anden side var udtryk for en ny forretningsmodel. Sidstnævnte, dvs. vedrørende forretningsmodel, i

form af gratis tilbud med det formål at øge kendskab til og loyaliteten overfor *brandet*, for så vidt angår “Randers Regnskov Live”; og mangedobling af kundegrundlaget i forhold til en af de tjenester, institutionen er forpligtet til at levere for statstilskuddet, nemlig skoletjenesten, for så vidt angår “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens Skoletjeneste”.

Tilsvarende må *live*-udsendelserne set i forhold til *innovationsrelationer* karakteriseres som ‘*new to the firm*’, da Randers Regnskov ikke havde afprøvet lignende *live*-udsendelser før, og som ‘*new to the customer*’ i den forstand, at ingen andre attraktioner i Danmark tidligere have tilbudt deres kunder eller brugere noget tilsvarende. Af samme årsag må de karakteriseres som ‘*new to the domestic market*’ og ‘*new to the industry*’. Eller sagt på en anden måde: Randers Regnskov tog et for dem kendt format – skoletjenestens undervisning – som tidligere primært havde været tilgængeligt for lokale og måske regionale skolebørn, og gjorde det tilgængelig *online* for børn i hele Danmark. *Live*-udsendelserne fra Regnskoven kan måske ovenikøbet karakteriseres som ‘*new to the world*’, da udenlandske aktører, såvel som andre brancher – så vidt vi har kunnet opspore – *ikke* har afprøvet noget lignende.

I forhold til Matrix1 er “Randers Regnskov Live” og “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens Skoletjeneste” klare eksempler på bevægelsen fra fremmødeoplevelser til distribuerede oplevelser: når publikum ikke fysisk kan komme i Regnskoven på grund af corona-restriktioner, må Regnskoven komme til publikum i deres hjem på en distribueret platform. Omvendt forbliver aktiviteterne inden for kategorien Sekundære oplevelser. Fx ligger skoletjenesten under Randers Regnskovens almene forpligtelse som statsanerkendt zoologisk anlæg, og oplevelsesdimensionen i “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens Skoletjeneste” fungerer som understøttende funktion og tillægsværdi til denne primære funktion.

I forhold til Matrix2 er Regnskoven et klart eksempel på bevægelsen fra analog til digital: det fysiske besøg i den analoge virkelighed erstattes af et digitalt produkt. I forhold til Matrix2’s anden dimension: det individuelle versus det sociale er bevægelsen mindre entydig. Det fysiske besøg i Regnskoven er almindeligvis et socialt fænomen i den forstand, at langt de fleste besøger attraktionen som familie, som skoleklasse eller i andre sociale grupperinger. *Live-streaming* over Facebook *kan* i princippet modtages individuelt, men blev i praksis i mange tilfælde modtaget socialt i familiegrupper: børn og forældre, søskendegrupper eller lignende. Så hvis der er en bevægelse her, går den fra socialt til individuelt, selv om den er mindre entydig.

Det har på intet tidspunkt være tanken, at “Randers Regnskov Live” eller “Biologiundervisning fra Randers Regnskovens skoletjeneste” skulle være betalingstjenester, eller at Randers Regnskov skulle tjene penge på *live*-

streaming-aktiviteterne. Tværtimod har det hele tiden været hensigten, at aktiviteterne skulle opretholde og opbygge en loyalitetsbase under nedlukningen. Ved at *live-streame* ville Randers Regnskov forsøge at bevare opmærksomheden omkring attraktionen, at være øverst i bevidstheden hos publikum, så når nedlukningen var forbi, og folk skal til at vælge, hvilken attraktion de vil give et besøg, så ville Randers Regnskov være *'top-of-mind'*. Tiltaget har således mere været rettet mod opmærksomhedsskabelse og kundeloyalitet end mod indtjening og kommerciel succes.

I dette kan Randers Regnskovers handlemåde siges at ligge på linje med Pines (2020c) anbefalinger og vejledning, når han inspireret af Thamdrup og Birkvad (2020) råder oplevelsesvirksomheder til under corona-nedlukningen at vise medborgerskab og være menneskelige, nærværende og hjælpsomme. "That's what so many experience stagers are doing via the quarantine-driven digital events...", skriver han: "They aren't necessarily trying to monetize all that activity right now when people just need to be socially present while physically distant" (Pine, 2020c: u.p.). Hvor Pines underlæggende pointe netop er, at hvis de nye initiativer og formater har nogen blivende værdi, så vil de med tiden under alle omstændigheder også skabe økonomisk værdi.

Tilsvarende kan Randers Regnskov siges at ligge på linje med Thompson et al.'s anbefalinger, når sidstnævnte argumenterer for, at attraktioner under corona-nedlukningen skal bibeholde relationen til gæsterne. Selv om gæsterne ikke kan besøge attraktionerne, betyder det ikke, at forretningen skal lukke: "Take this opportunity to keep in touch with your audience, and even try to let them experience your brand differently" (Thompson et al., 2020: u.p.). Hvis gæsterne ikke kan komme til attraktionen, så kan attraktionen komme til gæsterne, fx ved at de kan besøge attraktionen digitalt eller virtuelt, argumenterer Thompson et al. Og de peger netop på, at sociale medier og digitale platforme er særligt velegnede til at skabe og bevare denne relation til gæsterne: "By using some of these techniques," skriver de, idet de eksplicit henviser til sociale medier, "attractions can keep enhancing the relationship between them and their guests. Even if it is long-distance for now" (2020: u.p.). Det er netop principper som disse, Randers Regnskov har efterlevet, og teknikker som disse, de har brugt, som det måske mest kondenseret samles op i Thompson et al.'s 3. bullet: "– Deepening customer relationships, especially through the staging of relevant digital experiences" (Thompson, 2020: u.p.).

Eftertiden har også vist, at Randers Regnskov har fået massiv positiv feedback og opmærksomhed på baggrund af de gratis *livestreaming*-aktiviteter og generelt for at have håndteret corona-krisen så hurtigt, så resolut, så

kreativt og innovativt og med så stor succes. Tiltagene har bl.a. fået massiv pressedækning, både mens aktiviteterne fandt sted og efterfølgende.⁶⁶ Det har bevirket, at der er blevet opbygget en positiv brandingværdi i offentligheden samt en positiv opmærksomhed og loyalitet hos brugerne.

Tiden post-corona

For Randers Regnskov betød corona-krisen og nedlukningen således ikke, at formidlingen blev stoppet og droppet, men at den blev flyttet over på andre platforme og dermed banede vejen for helt nye og innovative former for digital formidling. Randers Regnskov benyttede således ikke krise og kaos til (kun) at se begrænsninger, men (også) til at se nye muligheder; benyttede ikke krise og kaos til (kun) at reagere defensivt og trække sig tilbage, men (også) til at skabe mulighedsfelter for nye offensive og innovative tiltag.

Mange af disse succesfulde innovationer, der opstod af nød under corona-krisen som en form for krisedreven innovation, vil Randers Regnskov ifølge Henrik Herold forsøge at fastholde og også tage med ind i en tid post-corona. Det drejer sig bl.a. om skoletjenesten, som man formentlig ikke længere udelukkende eller primært vil basere på fysiske besøg, men i stedet udnytte de langt mere effektive og kapacitetsrige digitale og virtuelle versioneringer. Også blendede forløb er blevet overvejet, hvor man kombinerer fysiske forløb med virtuelle forløb. Fx kan et fysisk besøg følges op af virtuel undervisning, bl.a. i form af de eksisterende udsendelser, eller præsentation af videoer og udsendelser inden for bestemte temaer kan følges op af og afsluttes med et fysisk besøg i Regnskoven. De fysiske besøg kan så forbindes med betaling og økonomi. Henrik Herold opsummerer:

“... det her skal simpelthen skubbe ved ... den branche, jeg er i, og vel kulturen generelt ... det digitale medie skal ikke være ... det, der er bærende, men det skal absolut være en mulighed, som vi kan bruge alle de steder, hvor ... det gør det helt rigtige. Og her i corona, der har det i hvert tilfælde gjort det helt rigtige for os.”⁶⁷

Krisedreven innovation sætter sig med andre ord som varige forandringer og innovationer i en tid post-corona.

9.4 Casestudie 3:

LIGHTHOPE – Et værk skabt under corona-krisen

“LIGHTHOPE betød, at Trapholt på ingen måde var lukket under nedlukningen i foråret 2020. Museet var åbent, men på en anden måde end normalt. Den overvældende interesse for projektet vidner om den grundopgave, museer har: at styrke et stærkt og engageret samfund for alle.”
Karen Grøn, Museumsdirektør Trapholt, 9. december, 2020

Faktaboks

Virksomhed: Trapholt

Virksomhedstype: Museum for moderne kunst, kunsthåndværk og design. Statsanerkendt museum.

Antal medarbejdere: 25,5 årsværk.

Virksomhedstype: Selvejende institution.

Webseite: <https://www.trapholt.dk>

Årlig omsætning: Ca. 21 mio. kr. (2019).⁶⁸

Besøgende pr. år: 98.631 (2019).⁶⁹

Om Trapholt

Trapholt er et museum for moderne kunst, kunsthåndværk og design. Museet blev grundlagt i 1988 og betragtes som et kulturelt fyrtårn i designbyen Kolding.

Trapholt er opført i naturskønne omgivelser på en beliggenhed med udsigt over Kolding Fjord, og selve museets arkitektur, bestående af en blanding af gammel og ny bygningsarkitektur, kan i sig selv siges at være en attraktion. Museet fokuserer fortrinsvist på moderne kunst, men indeholder også et møbelmuseum med nutidig dansk møbeldesign samt samlinger af kunsthåndværk. Museet er desuden omgivet af en skulpturpark med værker af danske samtidskunstnere. Her står bl.a. Arne Jacobsens sommerhus-vision Kubeflex.

Publikums-mæssigt har Trapholt været inde i en positiv udvikling de senere år. I 2016 havde museet 74.991 besøgende, et tal, der i 2019 var vokset til 98.631 besøgende.⁷⁰ Gæster og besøgende er naturligvis væsentlige for alle museer, men for Trapholt gælder det yderligere, at gæsternes deltagelse

og inddragelse i værker og udstillinger indgår som en central værdi. Det er bl.a. en eksplicit del af Trapholts strategi, der i årsrapporten for 2019 udtrykkes således:

“Som det fremgår af årsberetningen, er deltagelse helt centralt på Trapholt med sanselige udstillinger, inddragende projekter og forskning, der udvider rammerne for, hvad der forstås ved et kunstmuseum, hvilke oplevelser man kan forvente samt nye former for samspil med samfundet. Trapholts omgivende samfund, borgere og besøgende ser vi som partnere. Vi er optagede af, hvordan vi gennem det sanselige potentiale i kunst, kunsthåndværk og design i museets rammer kan fordre engagement og deltagelse. Formålet er at styrke kreativitet, trivsel og demokratisk dannelse.” (Trapholt, 2020b)

Nedlukningen

Som andre kulturinstitutioner måtte Trapholt også lukke for publikumsbesøg under den første nedlukning i foråret 2020. Ifølge Trapholts museumsdirektør, Karen Grøn, var en af de første tanker, der meldte sig, at det ville blive et slag for økonomien.⁷¹ Året var startet hektisk med at forberede værker til genforeningsfesten (som sidenhen blev udsat), og pludselig stod Danmark og museumsområdet overfor en omfattende nedlukning. Museet havde haft en forventning om, at året 2020 økonomisk set ville blive et godt og spændende år, og nu stod man i stedet fra den ene dag til den anden med udsigten til en helt uoverskuelig situation. I den tidlige fase af nedlukningen var der endnu ikke klarhed omkring eventuelle hjælpepakker, og særligt på kulturområdet gik der en rum tid inden det faldt på plads. Situationen var derfor præget af stor usikkerhed for museerne.

Allerede dagen efter annonceringen af nedlukningen den 11. marts 2020 blev man på Trapholt dog enige om, at nu var det tiden til at finde ud af, hvordan der i den svære tid kunne skabes noget godt for den danske befolkning. Det var nu, der skulle leveres “ved at skabe håb, mening og fællesskab gennem kunst og design” (Grøn, 2020: u.p.).

Karen Grøn nævner bl.a., at hun på en måde har set corona-krisen som et tæppefald for den neoliberale kulturpolitik, en afsløring og en afslutning (Grøn, 2020: u.p.). Efter i mange år at have indrettet sig efter en kulturpolitik, hvor der var et krav om, at også museer skulle tjene penge og generere indtægter, skabte corona-krisen på en måde en situation, hvor fokus ikke først og fremmest var på indtægter og økonomi. Museet var ikke længere

et sted, hvor folk kunne køre hen og opleve kulturen for betaling. I stedet kom det til at dreje sig om at skabe et slags samlingspunkt via kulturen og om at tænke nyt og kreativt i en vanskelig situation, uden at økonomien nødvendigvis kom i første række. Man var således i en situation, hvor ideen om, at museet skulle konkurrere om gæsternes gunst på markedsvilkår måtte opgives for en periode, hvilket på den anden side frigav kreative ressourcer og tanker.

Reaktioner på nedlukningen

Karen Grøn beskriver Trapholt som en organisation, der er meget omstillingsparat (Grøn, 2020: u.p.). Der arbejdes normalt meget kollektivt og med et godt samarbejde. Tandhjulene kunne derfor hurtigt omstilles til corona- og nedlukningssituationen. Fokus kom hurtigt på, hvordan man kunne skabe noget for borgerne med udgangspunkt i det, museet står for. En slags *kreativitet i vildskab*, som Grøn beskriver det (KRÆS, 2020).

Men hvad skulle Trapholt så foretage sig under corona-nedlukningen? Karen Grøn fortæller, at hun observerede, at andre tidlige forsøg på at gøre noget konstruktivt under corona-krisen inden for kultursektoren blev meget afsenderorienteret og ret statisk (KRÆS, 2020). Fx ved at arrangere virtuelle foredrag eller virtuelle rundvisninger. På Trapholt ville de gerne gøre noget andet og mere. Noget, der ville give mening for borgerne. Med udgangspunkt i denne intention blev der ifølge Grøn igangsat forskellige initiativer.

Et af initiativerne gik ud på, at museet inviterede børn til at producere og indsende en slags toiletrulle-mennesker, som så blev sat op på forskellige steder på museet. Toiletrulle-menneskene blev således på en måde museets gæster i mangel af menneskelige gæster. Initiativet fik stor opbakning, og det væltede ind med toiletrulle-mennesker fra hele landet, og sågar også fra USA. Et andet initiativ gik ud på at give rundvisninger på museet via Zoom, hvor der var dialog med gæsterne undervejs. Her kunne der fx komme dybt fokus på nogle specifikke udstillinger eller sale.

Men det mest markante corona-initiativ på Trapholt var et stort anlagt projekt, der fik titlen LIGHTHOPE.

LIGHTHOPE: lys i corona-mørket

LIGHTHOPE-projektet blev i store træk konceptualiseret og tilrettelagt i løbet af de første tre uger efter nedlukningen, hvor der blev talt med og indgået aftaler med kunstnere, fonde og brugere. En proces, der normalt tager måneder eller ligefrem år at gennemføre. Visionen var, at mennesker fra hele landet skulle have mulighed for at deltage i projektet, og at det skulle fokusere på håbet og på sammenholdet. På dette tidspunkt var corona-trus-

len stadig ny, og i realiteten var der ikke nogen, der vidste, hvor det hele ville bevæge sig hen, og hvor det ville ende.

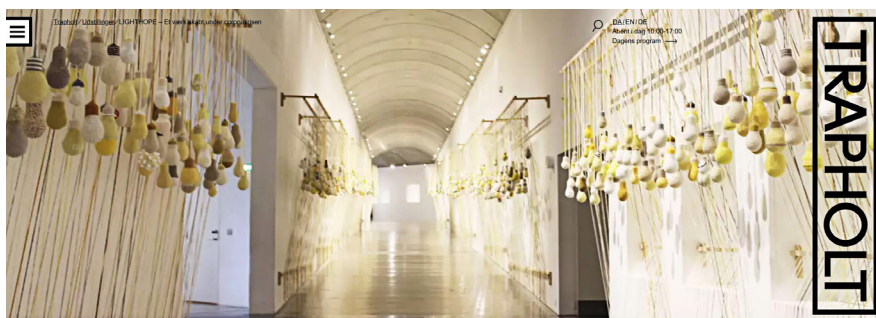
Det kunstneriske koncept i projektet blev skabt af møbelkunsthåndværker Rasmus Bækkel Fex og tekstilkunstner Hanne G (kunstnernavn for Hanne Gaard Grønlund). Rasmus Bækkel Fex udviklede en trækonstruktion, der kunne opsættes ned gennem hovedaksen på Trapholt – 70 meter ind igennem hjertet af museet. Karen Grøn kommenterer: “Det skulle symbolisere, at vi gik igennem en periode, men at der var lys for enden af tunnelen” (Grøn, 2020: u.p.). Hanne G udviklede til det et koncept, hvor brugere kunne hækle en slags lypære eller frugtpære, hvor fatningen var en toiletrulle. “Pærerne ville være et billede på, at der trods mørke tider også er lyse øjeblikke. Pærerne er også et billede på frugt, der vokser og udvikler sig”, skriver Grøn (2020, u.p.). Pærerne blev anbefalet hæklet i hvide, gule og beige farver, da det er de rester, folk oftest har liggende, idet man på det tidspunkt på grund af nedlukningen ikke kunne besøge og købe ind i garnforretninger. Der skulle hækles indtil den dag museet åbnede igen – så ville projektet og værket være færdigt. Der var både en opskrift til nybegyndere og mulighed for, at mere øvede kunne bruge deres kreative frihed inden for de kunstneriske rammer.

Der var stor tilslutning til ideen, og hæklede pærer blev sendt ind fra hele landet, i nogle tilfælde til de 27 opsamlingssteder, der var blevet udpeget, hvor de blev hentet af specielt udpegede ‘indsamlingsaktører’. På den måde blev det ellers corona-nedlukkede museum omdannet til et åbent museum. Efterhånden som pærerne blev sendt ind og hængt op blev det *streamet* ud til brugerne, så de interesserede kunne se, hvordan det så ud og følge udviklingen af LIGHTHOPE-værket. Herudover blev der arrangeret debatter og interviews og studiebesøg med kunstnerne. Interessen for udviklingen af værket og de aktiviteter, der foregik omkring det, viste sig at være så stor, at Trapholts Zoom-konto måtte udvides til 1.000 brugere. Rundt omkring i Danmark begyndte interesserede brugere at hækle andre artefakter, fx øreringe, nøgleringe, guirlander osv. som også blev indsendt til museet. Andre af Trapholts sociale mediekkanaler eskalerede også i dialog om LIGHTHOPE og relaterede emner, og i det hele taget blev projektet et rum for samtale under corona, mens der blev hæklet og udviklet til værket. Brugere fik derfor en fornemmelse og oplevelse af, at de deltog i en form for bruger-genereret eller brugerdrevet kunstværk.

LIGHTHOPE blev som brugerinddragende kunstprojekt formelt startet op den 1. april 2020, mindre end 3 uger efter proklamationen af *lockdown*, og stod som værk færdigt til publikum, da Trapholt genåbnede sidst i maj måned 2020. Kunstværket bestod på dette tidspunkt af 1.629 hæklede pærer⁷²

ophængt med hæklede tråde i en over 50 meter lang tunnelagtig installation. Grundet restriktionerne, der på dette tidspunkt stadig var gældende, kunne der ikke afholdes en fernisering på normal vis. I stedet blev der produceret en musikvideo og afholdt en digital fernisering. I musikvideoen vævede en langsom kameraføring sig ind og ud af LIGHTHOPE-værket akkompagneret af en dragende version af Henry Purcells *Music for a While*, der understregede stemningen og ideerne i værket.⁷³

LIGHTHOPE var på mange måder et forsøg på og en tilgang til at bringe brugeren i spil under corona-nedlukningen og skabe et meningsfuldt fællesskab med udgangspunkt i kunst, kultur og design. Fx blev der i forbindelse med Zoom-møderne i processen med at udvikle LIGHTHOPE dannet virtuelle hækleklubber, hvor deltagere fra mange steder i landet lærte hinanden at kende og udviklede nye ideer til udformningen af pærerne til LIGHTHOPE.



Figur 20: LIGHTHOPE – et værk skabt under coronakrisen. Citeret fra Trapholts egen hjemmeside om LIGHTHOPE (Trapholt, 2020c: u.p.)

Karen Grøn relaterer også LIGHTHOPE-projektet direkte til museets nye rolle, som den bl.a. afspejles i den internationale museumsorganisations ICOMs aktuelle diskussioner om en ny museumsdefinition og forståelse af museets grundopgaver.⁷⁴ Nemlig museet som locus for inklusion, sammenhængskraft, fællesskab og understøttelse af kulturelt medborgerskab og *empowerment*. Hun skriver bl.a. i sin karakteristik af værket i en artikel i *Danske Museer*: “Trapholts idé til LIGHTHOPE havde afsæt i en vision om at bidrage positivt ind i coronakrisen med det, som museet står for – kreativitet, erkendelser, empowerment og fællesskaber omkring kunst og design” (Grøn, 2020: u.p.). Og endnu tydeligere længere fremme, hvor det hedder: “Den overvældende interesse for projektet vidner om den grundopgave, museer har: at styrke et stærkt og engageret samfund for alle ... vi har brug for kulturen til at skabe et godt samfund sammen ... offentlig kulturstøtte handler om at skabe et stærkt og engageret samfund” (Grøn, 2020: u.p.).

Coronakrisen og LIGHTHOPE har med andre ord, ifølge Karen Grøn, bidraget til at blottlægge og synliggøre museets egentlige opgaver: Ikke primært at skabe indtjening og økonomisk overskud, men at skabe social sammenhængskraft og engagerede, handlekraftige samfundsborgere.

LIGHTHOPE set som innovation analyseret gennem matrix'er og innovationstypologier

I sig selv kan LIGHTHOPE ses som et svar på corona-krisen fra Trapholts side. På tidspunktet, hvor nedlukningen blev effektueret, sad museumsdirektør Karen Grøn delvist konfronteret med en truende konkurs pga. fraværet af publikumsindtægter. På dette tidspunkt var der som nævnt endnu ikke kommet planer fra Kulturministeriet om eventuelle kompensationer og hjælpepakker, hvilket gjorde tiden særdeles usikker for museer og lignende attraktioner. Derfor kunne LIGHTHOPE også indledningsvist ses som en måde for museet at gøre opmærksom på sig selv. Hvis det skulle gå så galt, ville det være vigtigt, at nogen ville sige: det her museum må *ikke* gå konkurs.

På den lidt længere bane blev projektet dog også en stor succes for museets arbejde med at inddrage brugere og gæster i udstillinger og aktiviteter. I LIGHTHOPE-projektet blev der aktiveret ca. 1.000 deltagere fra hele Danmark, som var fordelt på stort set samme måde, som gæsterne på Trapholt almindeligvis er (Grøn, 2020: u.p.). På den måde kan man sige, at det via projektet lykkedes at holde museet åbent uden, at det var åbent på traditionel vis og uden, at museet fik betaling for det – og samtidig at skabe et kunstværk, der er blevet en poetisk kommentar til den tid, vi har været igennem.

I det følgende vil vi kort redegøre for, hvilke innovationsperspektiver, der kan læses ud af projektet, når vi forholder det til nogle af de begreber og taksonomier fra litteraturen, der er gennemgået tidligere i bogen. LIGHTHOPE som værk og konteksten for projektet må karakteriseres som forholdsvist kompleks, hvorfor der kan anlægges flere forskellige perspektiver på innovationen i projektet.

Grundlæggende set er der tale om et nyskabende kunstværk, der aktivt inddrager brugere i skabelsesprocessen. Men i udgangspunktet, inden brugerne inviteres ind, er konceptet udviklet på baggrund af en kunstnerisk vision og skabelsen af rammerne herfor. Rammerne for værket, som sætter visse begrænsninger for brugernes indflydelse på selve værkets udformning, er fx vejledningen og dimensionerne for pærerne, den fysiske konstruktion, dvs. træskelettet og strukturen, placeringen på museet samt de grundlæggende ideer til og visioner for værket, som alt sammen hidrører fra de ansvarlige kunstnere bag værket, Hanne G og Rasmus Bækkel Fex. Så langt kan man derfor sige, at LIGHTHOPE er et udtryk for kunstnerisk in-

novation og kreativitet, som kunstværker oftest er – og at det dermed kan karakteriseres som kreativitetsdrevet innovation eller kulturdreven innovation i forhold til de ovenfor nævnte innovationsformer. Man kan derudover også helt nøgternt konstatere, at der for museet er tale om en produktinnovation for så vidt, som museet får et nyt og anderledes udstillingsprodukt, der kan vedligeholde eller øge de forskellige målgruppers interesse. Der kan også siges at være elementer af procesinnovation i projektet, da der blev arbejdet med helt nye måder at tilvejebringe centrale momenter af et kunstværk – her via brugerne og museets følgere, indsamlingssteder og ‘indsamlere’ etc. Men som nævnt er der flere lag i værket, og der kan også anlægges andre vinkler på innovationsperspektivet.

Som allerede nævnt ovenfor udsprang LIGHTHOPE direkte af de udfordringer, corona-krisen rejste. Trapholt stod i en ukendt situation, der betød lukning for gæster og dermed manglende entréindtægter. Mere indirekte ville dette betyde mindre interesse for museet og måske på den lidt længere bane et mindre profileret *brand*. LIGHTHOPE opstod derfor som et svar på denne situation og kan ses som et bud på, hvordan museet på trods af nedlukning kunne bevare sin relevans og sit nærvær i kulturlandskabet og give noget tilbage til kulturinteresserede og museets normale brugere. Casen viser, at dette lykkedes, om end der måske mangler nogle konkrete forretningsmodeller for at kunne tale om succesfuld innovation i egentlig forstand. I mere indirekte forstand bidrager projektet dog til at holde interessen for museet ved lige og måske til at tiltrække nye potentielle gæster efter genåbningen, hvorfor det naturligvis også bidrager til museets forretningsudvikling på længere sigt. Derudover lykkedes det som nævnt at skaffe ny finansiering til museet ved at sikre fondsstøtte til LIGHTHOPE-projektet i løbet af forholdsvis kort tid, hvilket er en proces, der normalt er meget mere langvarig.

Kigger vi lidt ud over selve værkets konceptualisering og den organisatoriske kontekst, som det opstod i, kan man især fremhæve den udstrakte brugerinddragelse, der var tale om i tilblivelsen af LIGHTHOPE-projektet. De interesserede brugere har været involveret i næsten alle led af processen. De har været inviteret til at bidrage direkte til værket ved at fremstille de stofpærer, som i princippet er hovedelementerne i værket. Og på trods af, at der fra museets side har været formuleret en opskrift til, hvorledes pærerne kunne udarbejdes, så har der også i vid udstrækning været frie rammer for, at brugerne selv kunne designe deres bidrag. Man kan derfor konkludere, at der har været en udstrakt grad af brugerdreven innovation i udviklingen af værket. Denne brugerdrevne innovation og brugerinddragelse har også udfoldet sig yderligere i og med, at den kollektive samling om bidragene til værket udviklede sig til en stærk *community*-dannelse, hvor brugerne via

Zoom-kanaler bl.a.: diskuterede tilgange til hækling og praktiske udfordringer i dette, fulgte udviklingen af værket og gik i dialog med hinanden og kunstnerne om udviklingen af det. Her var der ifølge Karen Grøn eksempler på, at: "Folk begyndte at selvorganisere sig med projekter med at hækle pærer i andre formater såsom øringer, nøgleringe, guirlander etc. De delte garn og hæklenåle med hinanden, og nogle lagde hæklekits frem til andre i deres haver" (Grøn, 2020: u.p.). Den brugerdrevne innovation kan således siges i processen at udvikle sig til en egentlig *community*-drevne innovation, hvor brugerne i selvorganiserede sammenhænge og grupper bidrog med nye elementer til LIGHTHOPE.

Udover bidraget til selve værket kan det også siges, at et af de væsentligste resultater, der voksede ud af brugerinddragelsen og de *communities*, der opstod på baggrund heraf, har været fornemmelsen af, at museet har været åbent og tilgængeligt under den første corona-nedlukning. Det har været muligt at opretholde en dialog med brugergrupperne, og man har ovenikøbet været i stand til at udvikle en fornemmelse af, at brugergrupperne og museet kunne skabe noget sammen. Parterne står dermed ikke blot i et kunde/sælger-forhold til hinanden, men spiller andre væsentlige roller i hinandens dagligdag. Dette forhold, der er udsprunget af processen, ser museumsdirektør Karen Grøn positivt på, idet hun finder, der har været for meget forretningsorientering over kulturområdet i de senere år. Og det har på nogle områder været med til at ensrette tilbuddene og måden, hvorpå et museum kan præsentere sig over for gæster, som i den forstand nærmere skal italesættes som kunder. Her kan det kreative fællesskab, som et værk som LIGHTHOPE har været med til at skabe, måske vise en anden vej. I hvert fald har både brugere og museet fundet stor glæde ved processen. Trapholt og Grøn ser derfor også elementer i LIGHTHOPE-værket og de brugerinddragende aktiviteter, som peger i retning af en ny museumsforståelse, der fokuserer på inddragelse, engagement, inklusion, medskabelse, kulturelt medborgerskab, *empowerment* og myndiggørelse af både museumsbrugere og samfundsborgerne.

Måden, hvorpå værket er grebet an, viser også tilbage til nogle af de fundamentale muligheder, som Thompson et al. og Pine anviser i de indledende teoretiske kapitler i denne bog. Som det er fremhævet flere andre steder, gælder det i Pines tankegang om at aktivere og bruge nedlukningen bedst muligt i forhold til ens brugere, kunder eller gæster alt efter, hvordan dette italesættes i forhold til den konkrete attraktion (Pine, 2020a, 2020b & 2020c). LIGHTHOPE-projektet har for Trapholt både repræsenteret en mulighed for at give noget tilbage til samfundet og være nærværende og menneskelige ved at invitere museets brugere og gæster til konkret at bidrage til

et projekt, der står som en kommentar til corona-krisen. Videre kan det ud fra Thompson et al.'s forståelse siges at være et godt eksempel på en attraktion, der netop anlægger den strategiske vinkel, at selvom museet er lukket ned for fysiske besøg, så betyder det ikke, at der er lukket for forretningen, virtuelle besøg og aktiviteter. Trapholt har formået at opretholde og ligefrem videreudvikle relationerne til sine gæster via LIGHTHOPE-projektet og har dermed sørget for at opretholde en relevans på trods af, at gæsterne ikke har haft mulighed for at besøge museet fysisk under nedlukningen (Thompson et al., 2020: u.p.).

I forhold til Garcia og Calantones (2002) innovationstypologi kan LIGHTHOPE-casen ikke som sådan siges at være banebrydende i alle relationer. Projektet er hverken *'new to the world'*, *'industry'* eller *'market place'* for så vidt som, der findes flere eksempler på andre museer og attraktioner, der har inddraget brugere på forskellige vis i både udformning og formidling af værker og udstillinger.⁷⁵ I og med, at der er tale om et originalt værk, vil det naturligvis i sig selv rumme en vis originalitet, da det er udtryk for en individuelt konceptualiseret kunstnerisk vision. I denne snævre kunstneriske forstand kan man naturligvis godt sige, at LIGHTHOPE er *'new to the world'*. Det er imidlertid ikke de kunstneriske elementer som sådan, vi fokuserer på i dette casestudie, hvorfor denne dimension ikke vægtes så højt.

Men er der så faktorer i LIGHTHOPE, der kan siges at være egentlig innovative i henhold til Garcia og Calantone? I forhold til Trapholt selv er det mest foreningen af flere forskellige faktorer, der gør, at det kan karakteriseres som *'new to the firm'*. Museet havde allerede forsøgt sig med brugerinddragelse i forskellige sammenhænge, bl.a. *'toiletrulle-menneskene'*, og med inddragende digitale rundvisninger via Zoom. Ideen om at komme tæt på og i dialog med brugerne er sågar skrevet ind i museets strategi. Alligevel kan man med en vis ret sige, at disse forskellige faktorer og flere til er konvergeret i LIGHTHOPE og har givet det en styrke og fællesskabsdannende dimension, som ingen af de andre initiativer hver for sig havde opnået inden da. Formentlig er dette også grunden til, at værket har fået så stor omtale og gennemslagskraft under corona-nedlukningen, som tilfældet er. Derfor kan man også med rimelighed karakterisere det som innovation, der er *'new to the firm'*. Givetvis er det også for mange *'new to the customer'*, da flere museumsbrugere formentlig i denne sammenhæng har fået deres første erfaringer med at bidrage til et større værk, der udstilles på et anerkendt museum.

I forhold til innovationsformer, og hvor ressourcerne til innovationen trækkes fra, kan vi sige, at der ikke bliver anvendt ny, ukendt teknologi eller nye materialer i frembringelsen af værket. Men det kan alligevel karakteri-

seres som innovation med udgangspunkt i de parametre, der nævnes ovenfor. Det vil sige, at det primært er den dybe og konsekvente brugerinddragelse og understøttelse af brugerdriven innovation og *community*-dreven innovation, der kan siges at være den innovative drivkraft.

I forhold til *hvor meget*, der innoveres, er det vanskeligt på nuværende tidspunkt at fastslå, hvor stor *impact* LIGHTHOPE-værket vil få for museet og forretningsområdet som sådan. Viser det sig at blive en del af en større bølge, og kan det kombineres med meningsfulde forretningsmodeller, har dette perspektiv formentlig potentiale til at udvikle sig til en større bølge af radikal innovation inden for museumsområdet. Men den endelige forståelse af dette må vi vente med at opnå. Udfordringen ved innovationer, der primært drives af andre elementer end teknologi, videnskabelig viden m.v., er dog, at de ofte er relativt transparente, og dermed nemmere at imitere for konkurrenter. Dette er naturligvis ikke et problem i sig selv, men kan være det set i relation til nyhedsværdi, unikhed, *branding* og konkurrence om besøgende blandt museer.

Endelig kan vi se LIGHTHOPE-casen i forhold til de matrixer for oplevelser og oplevelseserhverv, som vi har udviklet specifikt i forhold til denne publikation. Her følger LIGHTHOPE på mange måder tendenserne fra flere af de øvrige cases, men det er dog også en kompleks case, der ikke helt entydigt lader sig placere. I forhold til Matrix1 er der også her umiddelbart en bevægelse fra et klassisk fremmødebaseret oplevelsesrum til en slags distribueret oplevelse, hvor dialogen med kunstnerne og de øvrige bidragsydere flyttede over på Zoom, ligesom ferniseringen af værket blev afholdt digitalt – her både *live* eller synkront og efterfølgende *streamet* eller asynkront. En del af oplevelsen ved LIGHTHOPE er dog også rykket ud til brugerne selv i form af de bidrag, som hver især arbejdede med i eget hjem – altså i samme tid og sted – og efterfølgende indsendte til museet. Nogle brugere har endda haft en speciel funktion som indsamlingsaktører eller -central, hvorved de er indtrådt i en særlig rolle – som en slags mediatorer mellem fremmøde og distribution – og formentlig har påtaget sig en særlig identitet i forhold til tilblivelsen af værket. På den måde kan man på sin vis antyde, at værket undslipper matrixens absolutte opdeling mellem fremmøde og distribution ved at indføre mulige medieringer mellem de to – eller alternativt flere nye oplevelsesrum i processen.

Hvad angår Matrix1's anden dimension – primære oplevelser versus sekundære oplevelser – er LIGHTHOPE også et forholdsvis komplekst fænomen at indplacere. LIGHTHOPE som aktivitet ligger ikke entydigt inden for museets centrale formål og funktion opfattet som de fem søjler eller hoved-

opgaver. Det kan således ikke beskrives som en tillægsoplevelse eller *added value* i forhold til en primær funktion. Formuleringerne omkring LIGHT-HOPEs tilblivelse og grundidé peger mere i retning af det (rent) oplevelsesorienterede: Der skulle skabes 'noget godt for den danske befolkning', værket skulle skabe håb, mening og sammenhold. Der skulle skabes en *oplevelse*, en oplevelse af fællesskab. Også de aspekter af projektet, hvis primære formål var at opretholde museets *brand* og vedligeholde brugernes kendskab til, opmærksomhed omkring og loyalitet overfor museet under nedlukningen har overvejende karakter af oplevelse. Så selv om LIGHT-HOPE-projektet fik produceret en installation, et kunstværk til Trapholt og i dét aspekt ligger inden museets centrale formål, kan det ikke entydigt indplaceres som en sekundær oplevelse. Det har også elementer af en primær oplevelse, som ren oplevelse, oplevelse for oplevelsens skyld. LIGHTHOPE befinder sig med andre ord et sted på kontinuummet mellem yderpunkterne: primær oplevelse og sekundær oplevelse.

I forhold til Matrix2 sker der overordnet set, som det er fremgået af ovenstående gennemgang, en forskydning fra analog oplevelse til digitale oplevelser. Lige den del af processen, der handler om hjemme at hække *light bulbs* til værket, må dog siges at være en endog meget analog oplevelse, ligesom den – i forhold til den vertikale dimensions solooplevelse versus sociale oplevelse – kan siges overvejende at være en solo-oplevelse. I forhold til den vertikale dimension kan oplevelsen imidlertid – mere generelt betragtet – *både* siges at være en solo-oplevelse og en social oplevelse. Traditionelle fysiske museumsbesøg er – som vi har set ovenfor – oftest sociale oplevelser, mens traditionelle computer- eller skærmoplevelser, bl.a. pga. skærmens størrelse, ofte er individuelle oplevelser. Det interessante i LIGHTHOPE-casen er her, at den digitale forskydning under corona-nedlukningen ikke kun har understøttet solo-oplevelser, men i høj grad også har skabt rammerne for sociale oplevelser, hvor de interesserede brugere har haft mulighed for at indgå i et skabende *community* og har kunnet diskutere med hinanden, kunstnerne og repræsentanter for museet og endda skabe undergrupper ud fra forskellige særinteresser med relation til udviklingen af værket.

Det skal blive interessant at følge, om disse forskydninger og erfaringer fra LIGHTHOPE-casen vil sætte sig spor, der rækker ud over de konkrete nedlukninger forbundet med corona-krisen, og om det eventuelt baner vejen for nye former for dialog mellem museer og deres brugere samt i forbindelse med tilblivelse af kunstværker og udstillinger. Det er ikke vanskeligt at forestille sig, at disse innovationer kan række ud over en kontekst, der er dikteret af konkrete sundhedsforanstaltninger.

Denne case har også interessante paralleller til den næstfølgende case – casestudie 4 – som har fokus på brugergenererede eller brugerdrevne indsamlinger. I nærværende case er der blot tale om indsamling med én specifik genstand eller genstandstype for øje, samt om at disse genstande direkte og målrettet bliver produceret med henblik på indsamlingen og udstillingen som del af et værk.

9.5 Casestudie 4: Dage med corona – brugerdrevne indsamlinger

*“Fremtiden skal kunne lære af vores handlinger i dag.
Derfor opfordrer vi alle til at bidrage til fremtidens historieskrivning
ved at dokumentere jeres corona-hverdag sammen med Nationalmuseet.”*
Rane Willerslev, 2020

Faktaboks

Virksomhed: Nationalmuseet

Virksomhedstype: Kulturhistorisk museum

Antal medarbejdere: 750 +/- 150

Antal besøgende årligt: Nationalmuseet i København:
464.408 (2019), Nationalmuseets 20 museer og besøgs-
steder i Danmark: 1.983.088 (2019)⁷⁶

Virksomhedstype: statsligt museum, offentlig virksomhed

Webseite: natmus.dk

Danmarks Nationalmuseum og brugerdrevne indsamlinger
Ifølge museumsloven⁷⁷ har de danske statslige og statsanerkendte museer 5 opgaver: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling. Disse opgaver er naturligvis indbyrdes tæt forbundne. Fx implicerer museers indsamling af genstande også registrering og bevaring; samlingerne danner grundlag for forskning; samlingerne udgør fundamentet for museets alment oplysende virksomheder, bl.a. i form af udstillinger og formidling osv. Gennem disse 5 indbyrdes forbundne opgaver skal museerne: aktualisere viden om kultur- og naturarv og gøre denne viden tilgængelig og vedkommende; udvikle anvendelse og betydning af kultur- og naturarv for borgere og samfund; samt sikre kultur- og naturarv for fremtiden – og dette skal ske i et både lokalt, nationalt og globalt perspektiv.⁷⁸

Rigtig mange museer har under corona-pandemien og -nedlukningen arbejdet med formidling af natur- og kulturarv, dvs. arbejdet med at gøre viden om kultur og natur tilgængelig og vedkommende, bl.a. gennem virtuelle platforme og digitale medier, som beskrevet i nogle af de andre casestudier. Men rigtig mange museer (jf. gennemgang nedenfor) har under corona-pandemien også arbejdet med indsamling, herunder naturligvis ikke mindst indsamling af genstande, fotos, fortællinger m.v. til dokumentation af corona-perioden. "Our curators are actively recording and collecting the social and material culture of the lockdown experience for future investigation, exhibition, and public debate", skriver for eksempel David Gaimster (2020b: 117) ud fra et internationalt perspektiv.

Indsamling af genstande og anden dokumentation skal ifølge museumsloven foregå inden for det givne museums vedtægtsbestemte ansvarsområde. Det kan ske på flere forskellige måder: ved arkæologiske udgravninger, ved køb af genstande (fx kunstværker), via donationer, ved at enkeltpersoner eller institutioner indleverer eller afleverer genstande m.v. Under corona-pandemien har det i rigtig mange tilfælde taget form af indsamlinger baseret på borgerne eller brugerne: brugerbaserede eller brugerdrevne indsamlinger, og her såvel indsamling af genstande som indsamling af anden dokumentation i form af mere symbolske repræsentationsformer. Brugerdrevne indsamlinger skal i denne sammenhæng forstås som indsamlingsprocesser i forbindelse med museumsvirksomhed, hvor almindelige brugere eller borgere indgår som et nødvendigt, væsentligt og aktivt led i indsamlingsprocessen.

Dette casestudie vil fokusere på brugerdrevne indsamlinger organiseret af Danmarks Nationalmuseum som hovedcase, men også kort berøre brugerdrevne indsamlinger med udgangspunkt i andre museer, som ikke er en del af Nationalmuseet, som side-cases.

Brugerdrevne indsamlinger og Nationalmuseet

Indsamling af genstande via borgere eller brugere er ikke et nyt fænomen. Traditionen med, at den almindelige befolkning overgiver gamle eller særlige genstande til museet, for at museet kan bevare og dokumentere dem for eftertiden, er lige så gammel som museumsinstitutionen selv. Tilsvarende kendes denne type af indsamling fra særudstillinger inden for givne temaer, hvor museet indkalder, og borgerne indsender genstande, der ligger inden for og bidrager til temaet.

I løbet af de senere år har Nationalmuseet fx skabt udstillingen "Din ting – vores historie" (Nationalmuseet, u.å.-a; Historie online, 2017: u.p), der skal fortælle om den nyeste Danmarkshistorie fra år 2000 og frem, formidlet gen-

nem såvel dramatiske og turbulente begivenheder som nye tendenser i vores livsstil. Udstillingen blev til på den måde, at Nationalmuseet opfordrede danskerne til at indsende forslag til genstande, som de selv ejede og var villige til at donere til museet, og som de syntes var særlig tidstypiske og udtrykte den nyeste Danmarkshistorie fra år 2000 til 2017. Nationalmuseets åbne opfordring fra den 3. oktober 2017 lød bl.a. således:

“Nationalmuseet har hårdt brug for din hjælp! Museet er i fuld gang med en udstilling, der skal fortælle vores historie fra 2000-2017, og søger i den forbindelse genstande fra hele landet. En lykkepille, en skilsmisse via nem-id, en dræbersnegl, en speltbolle, et dannebrogflag, en selfiestang, en regning fra DONG - eller hvad synes du siger noget om de sidste 17 år...?”
(Nationalmuseet, 2020a: u.p.)

Ud fra de 105 indsendte forslag blev der udvalgt 30 genstande, som kom til at udgøre udstillingen. Halvdelen af genstandene blev udvalgt af en jury bestående af bl.a. Frank Hvam, Anne Glad, Søren Ryge Petersen, Puk Damsgård og Rane Willerslev, halvdelen blev kurateret af museet selv. Blandt udstillingens genstande var ikoniske artefakter, som forbinder sig til dramatiske begivenheder i samtiden som den beskudte dør fra Krudttønden, en brosten fra rydningen af Ungdomshuset på Jagtvej 69 og Andreas Mogensens rumdragt, men også mere almindelige, nære hverdags ting som en tampon, en trailer, en espresso-kaffemaskine, en smartphone, et nemID-kort og en pakke lykkepiller. Indsamlingen blev afsluttet den 20. oktober 2017, og udstillingen åbnede den 30. november 2017 og kørte helt frem til 2020. Indsamling og udstilling ligger således et godt stykke tid før corona-pandemien.

Senere – nemlig i begyndelsen af 2020 – gentog og videreudviklede Nationalmuseet dette indsamlingskoncept, men nu understøttet af et TV-format. Det skete under titlen “En Skat til Danmark” (Nationalmuseet, u.å.-b). Her var temaet udvidet til at dreje sig om vidnesbyrd fra historiske begivenheder, der havde rystet danskerne – samlet os og splittet os – gennem de sidste 100 år. Befolkningen blev opfordret til at møde op på Nationalmuseet med deres genstand og i TV-udsendelsen overfor tre eksperter fra museet at fortælle om deres personlige danske skat, og hvorfor netop den udtrykte en vigtig historisk begivenhed for danskerne i de sidste 100 år. De tre eksperter afgjorde så i situationen og for åbent kamera, om genstanden skulle indlemmes i udstillingen eller ej. Det var således en art direkte museums-kuratering som TV-show.⁷⁹ TV-udsendelserne kørte over skærmen på TV2

fra den 27. januar til den 2. marts 2020,⁸⁰ hvor seerne kunne følge med i, hvordan udstillingen blev til via ekspertpanelets valg af de 30 genstande. Selve udstillingen var berammet til afvikling fra den 1. maj til den 18. oktober 2020 og var således en af de mange museumsaktiviteter, der blev direkte ramt af corona-nedlukningen.

Så brugerdrevne indsamlinger og aktiviteter er på ingen måde et nyt fænomen i museumsverdenen, ej heller for Nationalmuseet. Det nye var måske mere det omfang og den intensitet, brugerdrevne indsamlinger antog under corona-pandemien og -nedlukningen.

Dage med corona

Med Nationalmuseets erfaringer med og *track record* inden for indsamlinger, som fx “Din ting – vores historie” og “En skat til Danmark” er vidne om, er det ikke overraskende, at institutionen relativt kort tid efter corona-nedlukningen den 11. marts 2020 undfangede ideen til og lancerede et nyt indsamlingsprojekt specifikt relateret til corona-situationen (2020a). Nationalmuseets begrundelse var, at den aktuelle situation var helt særlig og unik: “Situationen er med rette blevet kaldt historisk” skriver Nationalmuseet i annonceringen af indsamlingen (u.å.-c). Formålet med projektet var derfor på denne historiske baggrund at skabe “en landsdækkende samtidsdokumentation af de forandringer, epidemien medfører lige nu for hverdagen i hjemmet, i det offentlige og det digitale rum” (Nationalmuseet, u.å.-c). Projektet fik titlen “Dage med corona”.⁸¹ I opslaget til indsamlingen lægges der også særlig vægt på deltagernes eller brugernes rolle i projektet. Formålet med projektet er, at Nationalmuseet indsamler “*din* fortælling under coronapandemien”, således at “*du* ... [kan] skrive historie sammen med Nationalmuseet” (Nationalmuseet, u.å.-c, vores fremhævninger). Nationalmuseets direktør Rane Willerslev uddyber i samme dokument: “Fremtiden skal kunne lære af vores handlinger i dag. Derfor opfordrer vi alle til at bidrage til fremtidens historieskrivning ved at dokumentere jeres corona-hverdag sammen med Nationalmuseet” (Nationalmuseet, u.å.-c).

Projektet og indsamlingen startede allerede i marts 2020 og fortsatte – efter flere forlængelser – frem til den 1. maj 2021 (Nationalmuseet, u.å.-c). Indsamlingen gjaldt både genstande og mere symbolske repræsentationsformer som livshistoriske fortællinger, øjenvidneberetninger, dagbøger, digte, tekstbeskrivelser, fotos, videos m.v. Flere hundrede danskere indleverede allerede i den første del af indsamlingsperioden genstande og personlige beretninger.

Indsamlingen under “Dage med Corona” skulle, i modsætning til hvad der var tilfældet med fx “Din ting – vores historie” og “En skat til Dan-

mark", ikke først og fremmest anvendes i forhold til udstilling, men skulle ifølge Nationalmuseets egne udsagn primært anvendes til forskning i coronas påvirkning af vores liv og samfund, til nutidig historieskrivning samt til bevarelse og dokumentation for eftertiden. Nationalmuseet skriver fx:

“Undersøgelsen giver et øjebliksbillede af, hvad der sker i Danmark netop nu. Med din fortælling er du med til at tegne det billede. I nærmere fremtid vil besvarelserne indgå i forskningsprojekter, der undersøger hverdagene med corona, sundhed, sygdom, samfundsmobilisering, sociale fællesskaber og meget andet under epidemien. Din fortælling kan hjælpe os alle med at finde svar på krisen.” (Nationalmuseet, u.å.-c)

Der indgår dog også genstande indsamlet under “Dage med corona” i forbindelse med en løbende opdatering af udstillingen “En skat til Danmark” (jf. fx Nationalmuseet, 2020b: u.p.).



Figur 21: Illustration fra en af de inspirations- og instruktionsdokumenter Nationalmuseet udsendte for at understøtte indsamlingen af filmede og selvrapporterede indslag om oplevelser, indtryk, tanker og aktiviteter under “Dage med Corona”: Tips til en selvfilmer

Andres dage med corona

En lang række andre danske museer, arkiver m.v. igangsatte også indsamlingsprojekter og -kampagner relateret til befolkningens corona-hverdag. Det drejede sig både om indsamling af genstande og indsamling af andre symbolske repræsentationsformer som beretninger, livshistoriske fortællinger osv. Indsamlingerne foregik ud fra forskelligartede strategier. Nogle museer bad brugerne om at indsende genstande eller fortællinger, som de selv fandt interessante eller særligt udtrykte tidsperioden. Andre museer efterspurgte specifikke typer af objekter eller beretninger.

Et af de museer, der generelt indkaldte genstande med reference til corona-perioden, var Københavns Museum. Det skete under den sigende overskrift "Efterlysning: Københavns Museum på jagt efter corona-genstande" (Københavns Museum, u.å.). Museet gav følgende – lige så sigende – forklaring på indsamlingen og kampagnen: "Københavns Museum skal dokumentere tiden med corona for eftertiden, så fremtidens generationer kan få en forståelse for, hvordan perioden oplevedes af københavnernes. Derfor er museet gået i gang med at indsamle genstande, ting og sager, der siger noget om den tid, vi for nuværende befinder os i. Og til det vil museet gerne have københavnernes hjælp" (Københavns Museum, u.å.).

Men der var også museer, der iværksatte mere specifikke indsamlinger efter bestemte typer af genstande. Ovennævnte aktør – Københavns Museum – indkaldte konkret også skilte fra institutioner og offentlige steder med relation til corona, bl.a. omhandlende opholdsforbuddet på udendørsarealer i København (Københavns Museum, u.å.). Museerne i Rudersdal planlagde en udstilling om danskernes kreativitet og håndarbejde under coronakrisen ud fra den opfattelse, at mange danskere under nedlukningen og hjemsendelsen havde kastet sig over kreative sysler, og de igangsatte derfor en indsamling af eksempler på "kunst og håndværk" (Rudersdal Museer, u.å.). Museet skrev bl.a.:

"Rudersdal museer åbner en udstilling om et år og gerne på årsdagen for nedlukningen af Danmark. Udstillingen skal indeholde alle de ting, I har produceret, og give mulighed for refleksion over, hvordan vil [vi, red.] levede og udtrykte os gennem kreativitet kunst og håndværk under krisen. Den skal stimulere den kollektive erindring om, hvordan det var under Coronakrisen. Hvad var det vi tænkte, følte og gjorde med vores hænder, mens der var stille?" (Rudersdal Museer, u.å.)

Danmarks Tekniske Museum udviklede og afprøvede i forbindelse med den første corona-nedlukning et helt nyt udstillingsformat, de kaldte '*rapid relevance*'. Grundprincippet i '*rapid relevance*' er, at museet "hurtigt skal kunne agere på aktuelle problemstillinger, som optager befolkningen og samfundet som helhed" og "hurtigt kan omsætte aktuelle emner til udstillinger" (Bjerregaard & Jensen, 2020: 16). Under de første måneder af corona-nedlukningen var det konkret genstande, der repræsenterede og dokumenterede forskellige former for opfindsomhed eller innovation i samfundet i forhold til sundhedskrisen, der blev gjort til genstand for aktiv indsamling (værnemidler, visirer, kitler, elementer til respiratorer, 'hjemme'-skriveborde fremstillet

af pap, håndsprit osv.). Indsamlingen foregik både via sociale medier og via sociale netværk – dvs. i princippet brugerdrevet – og via museets eget op-søgende arbejde, dvs. ‘museums’-drevet eller ‘kurator’-drevet.

Da man vanskeligt kan omsætte dagsaktuelle emner og problemstillinger til museumsudstillinger på kort tid – den slags processer tager ofte flere år – blev de nyindsamlede, dagsaktuelle genstande kombineret med genstande fra besættelsestiden hentet fra museets eksisterende samling, der parallelt viste befolkningens opfindsomhed under besættelsen i forhold til varemangel, rationeringer mv.⁸² På den måde kunne genstande og innovationer fra to store kriseperioder i Danmarkshistorien gensidigt kommentere, perspektivere og iscenesætte hinanden i forhold til, hvordan kriser kan fremdrive nye ideer og opfindelser. Denne museets første ‘*rapid relevance*’-udstilling fik titlen *Corona, krise og kreativitet* og åbnede, da museet efter den første *lockdown* igen slog dørene op for publikum den 28. maj 2020 (Bjerregaard & Jensen, 2020: 16-17). Danmarks Tekniske Museum har planer om fortsat at anvende og videreudvikle ‘*rapid relevance*’-formatet også efter corona-tiden til både at udvikle museets samling og at skabe nye udstillinger og besøgsoplevelser for publikum (Bjerregaard & Jensen, 2020: 17).

Mange museer rettede ikke indsamlingen mod genstande forstået som fysiske eller materielle ting, men mod forskellige former for symbolske repræsentationer, muligvis også motiveret af, at det er lettere at indsamle og kommunikere noget, der kan digitaliseres og sendes via nettet, i et samfund, der er under *lockdown*. Nogle museer har arbejdet med indsamling af skriftlige kilder fra borgerne. Furesø Museer indsamlede fx skriftlige vidnesbyrd og beretninger fra borgerne i lokalområdet: “Som museum vil vi gerne dokumentere corona-tiden for samtiden og for eftertiden. Hvordan opleves og gennemleves den af borgerne i Furesø Kommune? Til det har vi brug for netop *din* hjælp, *dit* vidnesbyrd og *din* version af vores ændrede hverdag. For alles hverdag er vendt op og ned – også museets. Vi vil gerne have jeres beretninger om det helt anderledes dagligliv vi efterhånden har udlevet siden marts – sammen og hver for sig” (Furesø Museer, u.å.), lød det i indkaldelsen. Nationalmuseet m.fl. igangsatte en indsamling under titlen “Dagbogsprojekt: Indsamling af danskernes hverdagsberetninger under Corona-krisen”, hvor befolkningen blev bedt om at skrive og dele deres historier fra hverdagen i et dagbogsformat (The Velux Foundations, u.å.). Det samme gjorde Museum Vestfyn, der under overskriften “Skriv Corona-dagbog” opfordrede borgerne til at indsende “dagbogsudsnit”, der kunne være med til at dokumentere “denne helt særlige tid og situation, hvor vi oplever “en hverdag, med fravær af en almindelig hverdag”” (Museum Vestfyn, u.å.),

og hvor dagbogsudsnittene skulle være med til at beskrive forskellene mellem hverdagen nu, og hvordan den plejede at være.

Der var også museer, der gik efter specifikke gruppers oplevelser under corona-nedlukningen. Kommunikationsmuseet ENIGMA fik en gruppe unge i Thy til at skrive beretninger om deres fællesskaber i coronaens tid (Johansen, 2020: u.p.). Danmarks Forsorgsmuseum i Svendborg indsamlede historier fra "alle som føler sig udsatte under coronakrisen" (Danmarks Forsorgsmuseum, u.å.). Arbejdermuseet i København indkaldte beretninger i ord og billeder fra danskernes arbejdsliv under corona-lockdown (Arbejdermuseet, u.å.). Dansk Sygeplejehistoriske Museum indsamlede beretninger fra sygeplejersker i forbindelse med deres indsats under COVID-19-pandemien (Svensmark, 2020). Og Medicinsk Museion indkaldte genstande fra epidemiens medicinske front herunder fra hospitaler, testcentre etc. (Medicinsk Museion, 2020: u.p.). Museion gjorde eksempelvis også et ihærdigt forsøg i pressen på at få fat i kanylen fra den allerførste corona-vaccine, der blev givet i Danmark, og selv om det ikke lykkes, gav deres efterlysning resultater på den måde, at de fik fat i *nogle af* de første kanylevacciner (Knudsen, 2020: u.p.).

Der var også museer, der rettede indsamlinger mod andre symbolske repræsentationsformer end sprog og tekst. Frederikshavns Stadsarkiv indkaldte billeder fra borgerne som historisk dokumentation af corona-tiden (Frederikshavns kommune, u.å.). Aalborg Stadsarkiv indsamlede mere end 500 fotos på Instagram under hashtagget #coronaaalborg2020 (Olafson & Christensen, 2020: 26) (se figur 21). Koppedal Museum indkaldte under overskriften "Få din corona-hverdag på museum" fotos fra vestegnens lokalbefolkning, der skulle sikre, at "vores forandrede hverdag bliver gemt og udstillet" (Koppedal museum, u.å.). Fotografierne skulle således angiveligt dels bevares for at dokumentere corona-tiden for eftertiden, dels udgøre grundlaget for en mindre udstilling i 2021. Tilsvarende arrangerede Københavns Museum – ud over indsamling af genstande og skilte – en specifik indsamling af fotos fra borgere, der dokumenterede det forandrede byliv og hverdagsliv i København under corona-pandemien. Mens Steno Museet i Århus indsamlede tegninger fra børn, der beskrev, hvordan corona-krisen så ud fra børnenes perspektiv til brug i en pop-op-udstilling, der allerede blev realiseret i sommeren 2020 (Mikkelsen, 2020: u.p.). Og Statens Museum for Kunst startede i samarbejde med Røde Kors og COOP i foråret 2020 et indsamlingsprojekt, de kaldte 'Berørt'. Befolkningen blev her inviteret til digitalt at indsende billeder af deres hånd eller hænder (samt korte tekster om det, de havde været mest 'berørt' af under corona-krisen). At det netop

var billeder af en hånd eller hænder, var begrundet i, at hånden qua risikoen for kontaktsmitte blev coronatidens “mest omtalte – og frygtede – legemsdel” (Bennicke, 2020: 5).⁸³ Projekt titlen ‘Berørt’ har således en dobbelt reference til corona-perioden. For hvert billede af en hånd, der blev *uploaded*, skænkede COOP 5 kr. til Dansk Røde Kors, der videregav pengene til de mest udsatte under corona-pandemien i Danmark såvel som i udlandet. Indsamlingen af tekster og billeder skulle dels resultere i en digital tidskapsel, hvor alle havde mulighed for at dele deres oplevelser og erfaringer med corona-krisen, dels viderebearbejdes af tre kunstnere til en udstilling om pandemien, der kunne rejse rundt i Danmark (Korsgaard, 2020: 11-12).



Figur 22: Fra venstre mod højre: Opfordring til indsendelse af dokumentation af coronahverdagen i Aalborg på Aalborg Stadsarkiv Instagram-konto #coronaaalborg2020 samt et par eksempler på indsendte opslag (citeret fra #coronaaalborg2020⁸⁴)

Og lignende både brede og mere målrettede indsamlinger blev initieret fra Vejle Museerne (Vejle Museerne, u.å.), Give-Egnens Museum (Leftes, 2020: u.p.), Billund Kommunes Museer (Billund Kommunes Museer, u.å.), Museum Mors og Morsø Lokalhistoriske Arkiv (Limfjordsupdate, 2020: u.p.), Glud Museum (Jensen & Hansen, 2020: u.p.) og mange andre.⁸⁵ Der blev også etableret et virtuelt fællesskab mellem danske museums- og arkivprofessionelle i form af en gruppe på Facebook under titlen “Coronaens tid – dokumentation” med det formål at udgøre et forum for idé- og erfaringsudveksling og gensidig inspiration i forbindelse med indsamling af dokumentation af tiden under COVID-19-pandemien. Gruppen fik på en uge mere end 100 medlemmer; et tal, der var vokset til 200 i slutningen af 2020, hvoraf ca. halvdelen stod som aktive (Olafson & Christensen, 2020: 26).⁸⁶

At der blev igangsat så mange indsamlingsaktiviteter og -projekter under corona-perioden, er der sikkert flere årsager til: Corona-pandemien og -nedlukningen medførte en markant ændring i mange danskeres dagligdag og hverdagsliv, og perioden med nedlukningen skiller sig ud som en ganske

særlig periode. Mange har peget på, at perioden var 'historisk', og at det eneste sammenligningsgrundlag med tilsvarende pludselige og radikale ændringer i hverdagslivet er årene under 2. Verdenskrig eller under Den Spanske Syge 1918-1920.⁸⁷ Mange museer fandt det derfor vigtigt at få dokumenteret forskellige aspekter af perioden for eftertiden både i forhold til indsamling, forskning og formidling *samt* at få dokumenteret det, *mens det foregik*. "Det her er en historisk begivenhed, som vi må dokumentere for eftertiden", skriver eksempelvis Rikke Olafson og Lars K. Christensen,⁸⁸ ligesom de i samme forbindelse pointerer, at mange ansatte på museer og i arkiver begyndte at tænke på præcis denne måde efter statsministerens udmelding i starten af marts 2020 (Olafson & Christensen, 2020: 26). Det forhold, at museerne var lukkede, og at mange andre aktiviteter ikke kunne realiseres, og der derfor var disponibel tid og lejlighed til at igangsætte nye aktiviteter, kan også have spillet ind. Endelig kan henvendelsen til befolkningen om at deltage i indsamlingsaktiviteter for og sammen med museet også ses som et udtryk for museernes ønske om at bibeholde kontakten til og dialogen med brugerne under nedlukningen, og dermed som en strategi for loyalitetsfastholdelse, engagement, involvering og medskabelse.⁸⁹

Nationalmuseets og andres innovationer analyseret gennem matrixer og innovationstypologier

Set i relation til innovationsformer er det i sagens natur selvklart den bruger-drevne innovation, der dominerer i dette casestudie. Brugerdreven innovation kan have flere forskellige typer af effekter.

For det første er det brugerne selv, der bestemmer og definerer, hvad de ønsker at indlevere (og om de ønsker at indlevere). Det betyder, at borgerne får definitionsretten til at afgøre, hvad der for dem – i dette tilfælde i forhold til corona – udtrykker, repræsenterer, definerer situationen, hvad der for dem er relevant at udvælge og indlemme i samlingen, og hvad der for dem er relevant at udstille om perioden eller temaet. De bliver på den måde afsendere i kommunikationen med museet i kontrast til den almindelige museumsrelation fx i form af museumsbesøget, hvor de primært er modtagere af kommunikation. Det kan fremme følelsen af samskabelse, medbestemmelse, myndighed og kulturelt medborgerskab. At inddrage brugerne i indlevering af genstande og andre symbolske repræsentationer giver med andre ord disse brugere en oplevelse af at være aktive medspillere i samlinger og udstillingsdesigns.

Det kan – *for det andet* – også betyde, at de aktiverede borgere får et mere engageret, involveret og dermed loyalt forhold til det givne museum eller den givne udstilling. Alene det forhold, at borgerne eller brugerne på den

ene side og museet og museumsansatte på den anden gennem udvekslingen af genstande kommer i mere forpligtende dialog med hinanden, kan styrke den gensidige involvering og loyalitet. Brugerdrevne indsamlinger kan således understøtte den relationsopbygning og loyalitetsskabelse, som bl.a. Thompson et al. (2020) taler om ovenfor.⁹⁰

Endelig – og for det tredje – åbner brugerdrevne indsamlinger også op for, at museerne kan få kontakt til nye brugere og nye brugergrupper, fordi den givne indsamling på grund af sit særlige tema måske henvender sig til dele af befolkningen, som museerne ikke normalt har kontakt til. Som for eksempel: Danmarks Forsorgsmuseums indsamling af historier fra folk, der følte sig udsatte under coronakrisen; Medicinsk Museions indsamling af genstande fra epidemiens medicinske front; ENIGMAs indsamling af fortællinger fra unge i Thy om fællesskaber under corona etc. Og tilsvarende kan den eventuelt efterfølgende udstilling også henvende sig til disse nye brugersegmenter, som nu er blevet opmærksomme på museets aktiviteter, og at disse aktiviteter har relevans for dem.

Det er naturligvis ikke alle genstande eller andre symbolske repræsentationer indleveret af borgerne, som faktisk bliver bevaret, endsige udstillet. Langt de fleste indsamlinger og udstillinger bliver underlagt en kuratering af museumsprofessionelle, som afgør, hvilke genstande, der er relevante og interessante at bevare og udstille inden for det overordnede tema, og hvilke der ikke er. En del af indsamlingerne under corona-tiden havde da også *disclaimers* om, at det ikke er alt indsamlet materiale, der vil komme i betragtning, og i en del af indsamlingerne bliver borgerne også bedt om at indsende fotos af genstande inden de eventuelt indsamles og dermed kan komme i betragtning til at indgå i samlinger og udstillinger.⁹¹ Det har givetvis også sin baggrund i, at corona-indsamlingerne foregik på et meget usikkert grundlag. Det var *i real time*, dvs. mens de historiske hændelser pågik, og ingen vidste derfor, hvordan situationen ville udvikle sig, hvordan den ville ende, og i hvilke perspektiver den efterfølgende kunne ses. Museerne kunne heller ikke vide, hvad borgerne ville vælge at indsende som repræsentative udtryk for situationen og perioden, og museerne kunne derfor vanskeligt på forhånd have en klar forestilling om, hvad der ville være en relevant indsamling, og hvilke udstillinger der eventuelt senere kunne komme ud af det. En del af indsamlingerne bærer derfor også præg af, at de er meget åbent og bredt formulerede.

Ud over brugerdreven innovation optræder der naturligvis – for så vidt som der indgår kuratering, bedømmelse, vurdering i processen omkring indsamlinger – også elementer af forskningsdreven innovation.

Endelig indgår der selvklart elementer af krisedreven innovation. Selve corona-krisen og -nedlukningen stillede både museer og borgere i en så radikalt ny, anderledes og ukendt situation, at alle blev presset til at tænke i nye baner og i kreative og innovative løsninger. Den krisedrevne innovation indgår her på flere planer: Dels fandt borgerne sig i en helt ny situation og forandret hverdag, hvor de var nødt til at gentænke og genopfinde handlemåder, interesser, metoder og aktiviteter. Dels blev denne innovative gentænkning genstand for en *real time* dokumentationsbestræbelse fra museernes side. Og endelig satte krisen også begrænsninger for måden, hvorpå indsamlinger kunne foregå, og nødvendiggjorde derfor også innovationer af selve indsamlingsprocessen for at kunne omgå selvsamme begrænsninger.

Set på bagtæppet af Garcia og Calantones (2002) seks innovationsrelationer er det tydeligt, at brugerdrevne indsamlinger ikke er *'new to the firm/adopting unit'*, da hovedcasen Nationalmuseet allerede havde afprøvet denne type af indsamlingsprocesser tidligere, bl.a. som nævnt i "Din ting – vores historie" og "En skat til Danmark".⁹² Derfor er de heller ikke – som også markeret i indledningen af casestudiet – *'new to the industry'*, *'new to the marketplace'*, *'new to the scientific society'* eller *'new to the world'*. Det er tværtimod en metode og indsamlingsform, der har været brugt i mange år på museer.⁹³ Kun i de tilfælde, hvor der fx introduceres helt nye teknologier i indsamlingsprocessen eller helt nye måder at indsamle på, kan man tale om, at det eventuelt er *'new to the industry'*. I modsætning til de 5 ovennævnte former af innovationsrelationer kan brugerdrevne indsamlinger imidlertid godt være *'new to the customer'*. I det mindste for den brede brugergruppe, da det formentlig stadig er de færreste af museets brugere (og ikke-brugere), der tidligere har prøvet at indlevere genstande eller symbolske repræsentationer til museernes samlinger.

I forhold til innovationsgrader kan de omtalte brugerdrevne indsamlinger i forlængelse af ovenstående måske bedst karakteriseres som en blanding af *incremental innovation* og *breakthrough innovation*. Det er *incremental innovation* i den forstand, at brugerdrevne indsamlinger har været gennemført tidligere i mange forskellige sammenhænge og mange andre steder, men nu blot bliver gennemført i let modificerede og forbedrede former. Mens det er *breakthrough innovation* i den forstand, at der enkelte steder – især i forhold til indsamlingen af symbolske repræsentationer – blev anvendt nye teknologier, nye digitale platforme, som ikke tidligere havde været taget i anvendelse i indsamlingsprocesser. Nationalmuseet havde eksempelvis i tilknytning til indsamlingen "Dage med Corona" en forholdsvis omfattende spørgeskemablanket, der skulle udfyldes og indsendes via nettet i forbindelse

med fremsendelse og deling af historier om corona (u.å.-f). Og Dansk Sygeplejehistoriske Museum havde både muligheder for at indsende bidrag pr. mail, en indleveringsblanket eller 'Indkomstseddel', der både lå *online* og skulle udfyldes og indsendes *online* sammen med billederne, og endelig en mulighed for at bruge deletjenesten wetransfer.com, hvis der fx var flere billeder eller dokumenter, end der kunne fremsendes via e-mail, jf. Svensmark (2020: u.p.). Endelig er det *breakthrough innovation* i den forstand, at indsamlingen foregik 'i tiden', simultant, samtidigt med, at begivenhederne pågik og ikke efter begivenhederne og i retrospektiv, som det ellers ofte er tilfældet med museumsindsamlinger. Det betød bl.a., at konsekvenserne af de historiske begivenheder ikke var kendte, og der derfor også var større usikkerhed omkring, hvad begivenhederne betød, hvordan de kunne fortolkes, hvad der var 'historisk', og hvad der var mindre signifikant og vigtigt.

Læst på baggrund af Matrix1 ligger denne type af brugerdrevne indsamlinger inden for de sekundære oplevelser, dvs. oplevelser, der knytter sig til en af museets primære funktioner i form af de første søjler: indsamling, bevaring etc. og som en *added value* i forhold til disse funktioner. Hvad angår den anden dimension, kan indsamling af genstande karakteriseres som fremmødeoplevelser i kraft af genstandens fysiske karakter og under forudsætning af, at indleveringen foregår direkte, mens indsamling af forskellige symbolske repræsentationer som tekst, fotos, video etc. kan karakteriseres som distribuerede oplevelser, da de i princippet kan håndteres digitalt over nettet. I den forstand at indsamlingen af symbolske repræsentationer synes at dominere over indsamlingen af fysiske genstande under corona-tiden (måske også begrundet i at undgå den fysiske kontakt, der kan være forbundet med at overlevere fysiske genstande), kan der således tales om en tendentiell bevægelse fra fremmødeoplevelser til distribuerede oplevelser.

Endelig, hvad angår Matrix2, kan der helt tilsvarende og af samme årsager ses en tendentiell bevægelse fra analoge oplevelser til digitale oplevelser. Den anden dimension er forholdsvis neutral, da brugerdrevne indsamlinger både kan være baseret på individuelle og på sociale aktiviteter.

9.6 Casestudie 5:

Andre markante internationale museumsinnovationer under corona-tiden

“Deepening customers relationships, especially through the staging of relevant digital experiences.”

Ben Thompson et al., 14. april 2020

Mange andre museer har på internationalt plan skabt bemærkelsesværdige innovationer under corona-pandemien. Her skal blot kort nævnes nogle få, men markante og karakteristiske eksempler:

The J. Poul Getty Museum i Los Angeles, USA, lancerede under corona-pandemien en kreativ *online*-udfordring, hvor de opfordrede museets følgere på de sociale medier til at skabe deres egen kopi af et favoritkunstværk ved at bruge mennesker og tre ting fra deres eget hjem. Herefter skulle de tage et foto af kreationen og dele det på Internettet. Udfordringen blev lanceret under titlen “Getty Museum Challenge” og lød i al sin enkelthed i en tweet fra museet:⁹⁴

“We challenge you to recreate a work of art with objects (and people) in your home.

- Choose your favorite artwork
- Find three things lying around your house
- Recreate the artwork with those items

And share with us.” (Barnes, 2020: u.p.)

Udfordringen blev lanceret i marts 2020, hvor repræsentanter fra museums-personalet på The Getty Museum også delte nogle eksempler på genskabte kunstværker. Herefter begyndte re-kreerede kunstværker at dukke op på Twitter, Instagram, Facebook og andre sociale medier, og i maj var der efter sigende mindst 100.000 re-kreationer på nettet (Stephan & Waldorf, 2020). “This spring a very good thing happened on the Internet: people started turning themselves into art”, skriver Getty Museum. Og de fortsætter: “Inspired by social media posts (including Getty’s) back in March, art lovers channeled the stir-crazy energy of COVID-19 quarantine into crafting themselves, their families, and their pets into masterpieces of world art and posting them online for all to enjoy” (Stephan & Waldorf, 2020: u.p.). På den måde forvandlede #GettyMuseumChallenge sig til – som museet selv skriver – “a worldwide digital exhibition” (Stephan & Waldorf, 2020: u.p.). Re-kreationerne resulterede i juli 2020 i en fysisk bog samt e-bog med titlen *Off the Walls*:

Inspired Re-Creations of Iconic Artworks med 246 udvalgte rekreationer.⁹⁵ "Getty Museum Challenge" blev som sådan et af de mest udbredte og succesfulde museumsinitiativer og museumsinnovationer under corona-tiden.

Set på bagtæppet af de to præsenterede matrixer er "Getty Museum Challenge" et eksempel på bevægelsen fra analog til digital og delvis fra social til individuel i Matrix2. Der er dog en modifikation til sidstnævnte modstilling mellem social og individuel. For nok er mange af de re-kreerede kunstværker blevet til ved, at enkeltpersoner har skabt opstillingen og sendt billedet ind. Men der er også eksempler på, at det er husstanden, der kollektivt er gået ind i projektet, og det derfor er en social proces og en social oplevelse. Derudover er der også det sociale aspekt, at man deler sin præference for, sit bud på og sin fortolkning af et kunstværk med tusindvis af andre brugere i et kunstinteresseret forum og fællesskab, som måske også efterfølgende kommunikerer om og diskuterer værket. Tilsvarende er det et eksempel på bevægelsen fra fremmødeoplevelse til distribueret oplevelse i Matrix1. I forhold til Matrix1's anden dimension – primære oplevelser versus sekundære oplevelser – kan "Getty Museum Challenge" måske bedst karakteriseres som primær oplevelse, idet aktiviteten ligger i periferien af museets centrale opgaver og som tendens løsriver sig som ren oplevelse. Men igen er denne indplacering langt fra enkel, entydig og indiskutabel.

Læst i forhold til innovationstyper kan "Getty Museum Challenge" karakteriseres som produktorienteret innovation; mens det læst i forhold til innovationsformer primært kan placeres som et eksempel på brugerdriven innovation såvel som kultur- og kreativitetsdriven innovation inden for museumsverdenen. Endelig, set i forhold til innovationsrelationer, er udfordringen 'new to the firm'; 'new to the customer' og 'new to the domestic market', men måske ikke 'new to the market' (dvs. generelt, forstået som verdensmarkedet), 'new to the industry', eller 'new to the world' for så vidt som andre ikke-amerikanske museer tidligere havde lanceret tilsvarende kampagner baseret på brugergenereret indhold (som antydnet i note 94).

"Getty Museum Challenge" blev angiveligt igangsat for at fastholde folks interesse og engagement i kunst, selv i en periode, hvor de ikke fysisk kunne besøge museet og se kunsten personligt (Barnes, 2020: u.p.). Mediekampagnen er derfor også et eksempel på, hvordan museer forsøger at fastholde brugernes interesse gennem digitale tiltag i en periode, hvor det primære analoge tilbud ikke er tilgængeligt – for dermed eventuelt at kunne kapitalisere på det efter *lockdown*-perioden: "The online challenge has reached many people around the world who may not be in a position to visit Los Angeles or Getty. We hope they'll be inspired to come when they

get a chance”, udtalte en repræsentant fra Getty-museet for eksempel (Grinevičius & Keturka, 2020).

“Getty Museum Challenge” er dermed også et eksempel på den strategi, som Pine anbefaler ovenfor, nemlig at virksomheder under corona-krisen skal handle menneskeligt (*‘be human’*), udvikle menneskelige, empatiske relationer til kunder, ansatte, *communities* og den omgivende verden og netop gøre det “via the quarantine-driven digitale events” uden i første omgang at tænke på egen økonomisk vinding. “They aren’t necessarily trying to monetize all that activity right now when people just need to be socially present while physically distant”, skrev Pine om ‘den gode adfærd’ blandt oplevelsesvirksomheder under corona (2020c: u.p.).

Men “Getty Museum Challenge” er måske særligt et eksempel på den strategi, som Thompson et al. giver udtryk for ovenfor, nemlig at attraktioner skal bevare og forstærke relationen til deres gæster under krisen, at de skal bibeholde publikums opmærksomhed og loyalitet under nedlukningen, og at de – selv om gæsterne ikke kan besøge attraktionen – ikke skal betragte sig som lukkede, men fortsat tage kontakt til og gøre sig relevante for publikum. Man kan eksempelvis bringe dele af attraktionens tilbud hjem til gæsterne, som man så restauranterne gøre det med *take-away*. Betraget på denne måde er “Getty Museum Challenge” måske det tætteste, man kommer på et *take away*-tilbud inden for museumsverdenen – og så ovenikøbet garneret med elementer af kreativ DIY og *co-creation*. Museet følger ydermere Thompson et al.’s anbefaling om, at man med fordel kan anvende digitale medier til at skabe og bevare den sociale forbindelse til gæsterne, udtrykt i princippet: “Deepening customers relationships, especially through the staging of relevant digital experiences” (2020: u.p.).

På næste side ses tre af de brugergenererede re-kreationer indsendt til “Getty Museum Challenge”.

3D-virtuelle verdener og analoge ditto

I et internationalt perspektiv har mange museer også udnyttet de muligheder, eksisterende digitale platforme tilbyder til at innovere deres tilbud og brugerbase. Det er sket på mange forskellige måder og i mange forskellige former. Her skal blot nævnes tre eksempler inden for 3D-virtuelle verdener og lignende, herunder inden for spilplatforme, samt et enkelt eksempel på et museum, der er gået helt andre analoge veje.

Et fremtrædende eksempel på førstnævnte er Thyssen-Bornemisza Museo Nacional i Madrid. Thyssen-Bornemisza-kunstmuseet rummer den næststørste private kunstsamling i verden og er en af Madrids store kulturelle institutioner. Men museet er også særligt derved, at det har taget de fleste



Figur 23: Tre eksempler på re-kreationer af kunstværker, der blev indsendt fra almindelige brugere og museumsinteresserede under “Getty Museum Challenge” – med en større eller mindre grad af selvironi. Her citeret efter delinger på Twitter⁹⁶

af sine ressourcer *online*, således at man kan tilbyde brugeren en tur rundt i hele bygningen i en 3D virtuel-model (Sarsfield-Hall, 2020: u.p.). Her kan man bevæge sig rundt og undersøge og opleve kunstværkerne, ligesom man kan udforske kunsten på tematiske ture ud fra selvvalgte emner. Thyssen-Bornemisza-museet har tilbudt disse 3D-modeller af museet og virtuelle ture i eksisterende og tidligere udstillinger siden 2017.

Udstillingen “Rembrandt and Amsterdam portraiture, 1590-1670” var en udstilling om Rembrandts og andre samtidige maleres portrætkunst i Amsterdam i det 17. århundrede. Det var en skiftende udstilling (*temporary exhibition*) i modsætning til en permanent udstilling, der var planlagt for perioden den 18. februar til den 30. august 2020. Den ramte derfor stort set sammen med den første bølge af corona-pandemien i Europa og den dermed sammenhængende nedlukning af museerne. Det var derfor ekstra vigtigt at gøre denne udstilling tilgængelig på andre måder end ved fysisk besøg. “Madrid’s Museo Nacional Thyssen-Bornemisza is offering its now-closed Rembrandt and Portraiture in Amsterdam, 1590-1670 exhibit for virtual viewing”, skrev *QNewsHUB* den 24. marts 2020 (Pal, 2020: u.p.). Thyssen-Bornemisza Museo konverterede med andre ord Rembrandt-udstillingen til

en virtuel verden, et 3D-univers, hvor man kan bevæge sig rundt og iagttage og udforske kunstværkerne (Sarsfield-Hall, 2020: u.p.). Her kan man bl.a. zoome ind på de enkelte malerier for at se detaljer, fremkalde mere information om de enkelte værker ved at klikke på ikoner, eller aktivere en audio-speaker om værkerne, man kan lytte til, mens man betragter og oplever dem. Endelig kan man – udstyret med sin mobiltelefon og Virtual Reality (VR)-briller – få en virtuel guided tur, hvor man immersivt bevæger sig rundt i museet og i et 1.-personsperspektiv og gennem stereobriller ser museet i 3D, som befandt man sig inde i det. Museet fik 50% flere *online*-besøgende i måneden lige efter *lockdown*, dvs. fra midten af marts til midten af april, i forhold til samme periode året før (Therkelsen, 2020: u.p.).



Figur 24: Et kig ind i rum fire med titlen "Rembrandt's Competitors" i den virtuelle Rembrandt-udstilling, "Rembrandt and Amsterdam portraiture, 1590-1670", skabt af Museo Nacional Thyssen-Bornemisza i Madrid

Det andet eksempel på brug af virtuelle 3D-verdener er Smithsonian National Museum of Natural History (NMNH) i USA, der tilsvarende har gjort en lang række tidligere og nuværende udstillinger tilgængelige for besøgende *online* under overskriften "National Museum of Natural History Virtual Tours". NMNH har også arbejdet med virtuelle platforme før coronakrisen,⁹⁷ men disse platforme får alligevel en særlig betydning under krisen, som det indikeres i *Smithsonian Magazine* den 18. marts 2020: "The Smithsonian Institution's 19 museums, galleries, gardens and National Zoo have temporarily shut their doors as a public health precaution aimed at slowing the spread of COVID-19. But while these brick-and-mortar buildings may be

closed, the Smithsonian remains active in the digital sphere, making it easy for museum lovers, creatives and lifelong learners alike to experience its offerings from the comfort of their couch” (Solly, 2020: u.p.). Under den sigende rubric “Visit our halls anytime” beskriver NMNH selv de virtuelle platforme eller ture på følgende måde: “The Smithsonian National Museum of Natural History virtual tours allow visitors to take self-guided, room-by-room tours of select exhibits and areas within the museum from their desktop or mobile device” (The Smithsonian National Museum of Natural History, 2020a: u.p.).

I NMNHs virtuelle udstilling, der er skabt af designeren og programmøren Loren Ybarrondo, kan man se mappings eller grundplaner af museets tre etager: ground, first og second. Grundplanen er forsynet med en række klikbare hotspots eller viewpoints, hvorfra man kan panorere 360 grader rundt i synsfeltet. Tilsvarende kan man ved at klikke på viewpoints på grundplanen hoppe fra hotspot til hotspot og dermed foretage *hyperspace jumps* i museet. Grundplanen viser også, hvor man aktuelt står samt aftegner det aktuelle synsfelt. Derudover er det inde i udstillingen muligt at navigere og bevæge sig mellem tilgrænsende rum ved at klikke på pile på gulvet, dvs. at hoppe fra position til position, fra rum til rum. Selv om NMNH selv kalder tilbuddet ‘Virtual Tours’, er der ikke tale om ture i klassisk forstand forstået som guidede ture eller fastlagte forløb med fikserede sekvenser, men derimod om forholdsvis fri navigation og selv-styret og -guided bevægelse i en 3D-verden.⁹⁸



Figur 25: Et kig ind i National Museum of Natural History's 'Virtual tours' med mapping af 'first floor' oppe i højre hjørne af skærbilledet og navigationspanelet for neden

I udstillingerne er det desuden muligt at klikke på ikoner forestillende et kamera for at få et *close-up view* af de enkelte genstande eller se dem i et *exhibit*

panel. Den virtuelle udstilling består af over 750.000 sammenmonterede fotos i *high resolution*. Billederne er i så høj opløsning, at det er muligt at zoome ind på labels og skilte og læse dem umiddelbart, således at det ikke er nødvendigt at kalde ekstra information frem. Set i forhold til Thyssen-Bornemisza-museet er NMNHs virtuelle platform således tættere på at være en 1:1-repræsentation af det fysiske museum. NMNH tilbyder også et mindre antal *'Narrated Virtual Tours'*, som i realiteten er optagede videoclips af virtuelle ture, hvor medarbejdere fra museet i 2 til 4 minutter lange mundtlige oplæg præsenterer museets forskellige deludstillinger eller haller. Disse videofortællinger eller -forløb passer derfor måske bedre til betegnelsen *'tours'*.

Et tredje eksempel, som også ligger inden for 3D-virtuelle verdener, men her inden for computerspil-platforme, stammer fra Monterey Bay Aquarium. Et samarbejde mellem Chicagos Field Museum og The Monterey Bay Aquarium har nemlig, mens akvariet var lukket under corona-tiden, brugt verden fra det nye Nintendo-spil *Animal Crossing: New Horizons*, der er populært blandt *millennials*, som ramme, platform eller 'vært' for virtuelle museumsture, dvs. som en art *in-game museum*. En af *Animal Crossing's* centrale spillemekanikker er at katalogisere dyr og fossiler, som spilleren finder. Det er denne spillemekanik, akvariet udnytter. Spillerne eller den museumsbesøgende kan således i den virtuelle verden samle *in-game* genstande – fra fisk til fossiler – og donere dem til det virtuelle museum. Spillet bliver på denne måde en art naturhistorisk museums-simulator (MoreiraKares et al., 2020: 37; Carpenter, 2020: u.p.; DeAngelis, 2020: u.p.), der givetvis har kunnet præsentere museets genstandsområde og indhold for et nyt publikum, et nyt marked.

De tre foregående eksempler baserer sig alle på 3D-virtuelle verdener, dvs. virtual reality i forskellige former, men der var også museumsinnovationer, som gik helt andre veje og benyttede sig af nye, alternative fysiske rum. Den hollandske regering havde i sommeren 2020 stadig et krav om 1,5 meters *'social distancing'*, hvilket besværliggjorde traditionelle besøg i kulturinstitutioner og derfor også bevirkede en nedgang i besøgstallet. To af Rotterdams store kulturinstitutioner – Museum Boijmans Van Beuningen og kongrescenteret Rotterdam Ahoy ville gerne have de besøgende tilbage og inden for dørene igen. De benyttede derfor en af Rotterdam Ahoy's 10.000 kvadratmeter store messehaller til at designe en udstilling, der kunne besøges og beses som *drive-through*, dvs. ved at køre gennem det store udstillingsrum i bil (se figur 26). Udstillingen fik navnet "The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum" (uden forfatter, 2020: u.p.). Udstillingen bestod af mere end 50 højtprofilerede værker fra Museum Boijmans Van Beunings samling plus en række installationer fra inviterede kontemporære kunstnere,

der via digitalt understøttede projektioner blev kastet op på kæmpeskærme på messehallens vægge. Udstillingen havde samtidig temaet "Nature versus Culture" for at tematisere og kommentere på spændingsforholdet mellem mennesket og naturens kræfter, som corona-pandemien også kan fortolkes i retning af (uden forfatter, 2020: u.p.).

For at undgå at få luften i messehallen fyldt med udstødningsgasser var det kun tilladt at køre gennem udstillingen i elbil. Enten ens egen elbil eller en elbil, man via et samarbejde med en lokal bilforhandler kunne leje. At gæste og navigere udstillingen i bil gjorde det således muligt for de museumsbesøgende at se udstillingen med en passende 'social distance', i en nærmest



Figur 26: To fotos fra The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum⁹⁹

bogstavelig 'social boble' eller en 'safe cocoon', som Styles (2020: u.p.) udtrykker det. Det var således et innovativt udstillingsdesign skræddersyet til de særlige omstændigheder, corona-restriktionerne opsatte for at holde museet såvel som messehallerne i gang forretningsmæssigt. Udstillingen havde derudover et 'visitor's gallery', hvor man ved at købe en 'Promenade ticket' kunne se udstillingen til fods (uden forfatter, 2020: u.p.). Udstillingen blev en stor succes. Alle tidsslots i de tre uger fra den 1. til den 23. august 2020, udstillingen var åben, blev forhåndsbooket og udsolgt. "Dutch drive-thru exhibition is a sell-out, social distanced success" (Styles, 2020), skrev bl.a. *Museum + Heritage Advisor* i august 2020. *Drive-thru- og walk-through*-udstillingen er således et eksempel på en museumsinnovation, der bevarede oplevelsens karakter af fremmøde-event, ligesom den bibeholdt både nogle analoge og sociale elementer (se figur 26).

For både Thyssen-Bornemisza-kunstmuseets, Smithsonian National Museum of Natural History's og The Monterey Bay Aquarium's aktiviteter under corona-pandemien gælder det således, at de i forhold til Matrix1 entydigt repræsenterer en bevægelse fra fremmødeoplevelser til distribuerede oplevelser, idet oplevelsen flyttes fra det fysiske museum til *online*-aktiviteter, mens de bevarer deres karakter af sekundære oplevelser, *added values* til primære funktioner som oplysning, information, dannelse etc. I forhold til Matrix2 repræsenterer de samme museer en lige så entydig bevægelse fra det analoge til det digitale og en lidt mindre entydig bevægelse fra det sociale til det individuelle, for så vidt som oplevelserne ikke foregår i museets fysiske og sociale rum, men derimod hjemme som en (overvejende) individuel skærmoplevelse. Denne skærmoplevelse kan dog i visse tilfælde have sociale elementer eller være af social karakter.

The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum er den eneste af caseeksemplerne¹⁰⁰ som i forhold til Matrix1 bevarer en fremmødeoplevelse i forhold til udstillingens tid og sted, nu og her. Selvom der også her er tale om en vis fysisk afstand og social distance i og med, at udstillingen opleves fra inder siden af en bil. I forhold til Matrix2's modsætning mellem analog og digital bevares også en analogt baseret oplevelse i form af den fysiske messehal og navigationen i elbilen, selv om der også er digitale elementer i form af projektioner af kunstværker, digitale installationer, *online*-bestilling af tidsslots etc. I forhold til Matrix2's anden modsætning mellem social og individuel oplevelse er indplaceringen også tvetydig. På den ene side deles oplevelsen ikke direkte og socialt med andre museumsgæster; på den anden side kan den siges at være semi-social, idet den deles med de nære medpassagerer i den 'sociale boble', dvs. familien, vennegruppen, de 2-4 øvrige passagerer i bilen.

Anskuet som innovationstyper kan der i alle fire casetilfælde tales om både produktinnovation, serviceinnovation og strategisk innovation. Hvad angår innovationsformer er der ligeledes for alle fire cases vedkommende primært tale om teknologidreven innovation, dvs. innovation drevet af ny teknologi, viden om ny teknologi, nye teknologiske muligheder. For fx Smithsonian National Museum of Natural History og Boijmans-Ahoy er der derudover også i et vist omfang tale om designerdreven innovation, da NMNHs virtuelle verden er skabt af designeren Loren Ybarrondo,¹⁰¹ og ideen til The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum kom fra konceptkunstneren Ted Noten (uden forfatter, 2020: u.p.).

Ser vi på innovationsgrader, må man for Thyssen-Bornemisza-kunstmuseets, NMNHs og The Monterey Bay Aquariums vedkommende på det helt generelle plan karakterisere aktiviteterne som *breakthrough innovation*. Det må man, fordi der på den ene side ikke er tale om nye teknologier, men eksisterende teknologier som har været anvendt af andre beslægtede institutioner tidligere (hvor der for The Monterey Bay Aquariums vedkommende ligefrem er tale om overtagelse og genbrug af et eksisterende spilunivers eller platform), mens der på den anden side er tale om nye forretningsmodeller eller nye markeder. Der er altså mere præcist tale om *breakthrough innovation-bizz*. Når det gælder The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum kan der både tales om – i sammenhængen – nye teknologier (elbiler, messehaller, kæmpeprojektioner og -installationer) og nye forretningsmodeller og markeder (*online*-bestillingssystemer, tidsslotbestillinger, bilister, elbillister), hvorfor innovationsgraden kan karakteriseres som radikal innovation.

Endelig i forhold til innovationsrelationer er aktiviteterne for Thyssen-Bornemisza-kunstmuseets, NMNHs og The Monterey Bay Aquariums vedkommende hverken '*new to the world*' eller '*new to the industry*' for så vidt, der er museer, som tidligere har benyttet virtuelle verdener til at understøtte udstillingsvirksomhed, og for så vidt The Monterey Bay Aquarium direkte genbrugte et eksisterende spilunivers eller spilplatform som ramme om aktiviteten. Aktiviteterne er heller ikke i bogstavelig forstand '*new to the firm*' eller '*new to the market(place)*' forstået på den måde, at fx Thyssen-Bornemisza og NMNH begge var begyndt at arbejde med virtuelle platforme og virtuelle ture før corona-pandemien ramte verden. Men de er måske i en vis grad '*new to the customer*' anskuet på den vis, at mange af museernes brugere (og tidligere ikke-brugere) først under coronatiden opdagede disse virtuelle platforme og -ture som en måde at besøge museerne på.

The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum kan derimod siges at være '*new to the world*'. Der har – så vidt vi har kunnet efterforske – ikke tidligere inden for museumskonteksten været arbejdet med en sådan kombination af *drive*

in-museum med store projektioner, og slet ikke i kombination med indendørs messehallen eller udstillingsrum, endside hvor navigationen foregår via biler eller specifikt elbiler. I og med at innovationen er *'new to the world'*, er den naturligvis også *'new to the industry'*, *'new to the market(place)'* – dvs. i dette tilfælde museumsbranchen – *'new to the firm (or adopting unit)'* – her konkret Museum Boijmans Van Beuningen og messecenteret Rotterdam Ahoy, der som enkeltvirksomheder heller ikke havde prøvet noget lignende før – samt deraf følgende også *'new to the customer'*.

Nye innovationer på gamle teknologier

Der er også initiativer, som er startet et godt stykke tid før corona, men hvor corona-krisen og de særlige omstændigheder, den bibragte, har aktualiseret initiativet eller aktiviteten og bevirket en opblomstring eller et *peak*. Det skal der fremdrages to caseeksempler på: Google Arts & Culture og Sketchfab.

Google Arts & Culture er et ca. 10 år gammelt initiativ,¹⁰² som i et samarbejde mellem Google og forskellige kulturinstitutioner – herunder særligt museer – arbejder for at få verdens kunst og kultur *online*, således at alle kan få adgang til og glæde af den, og den samtidig kan bevares digitalt. Initiativet fik dog fornyet aktualitet – og dermed også opmærksomhed og omtale – under corona-udbruddet:

“After several museums and institutions have been closed due to the coronavirus pandemic around the world, physical access to those museums and galleries have been banned and they closed theirs [their, red.] doors tot he [to the, red.] public until further notice. / However, reaching to the world’s leading museums and galleries is still possible via a virtual show from your home. In response to these efforts, Google Arts and Culture has partnered with more than 500 global art museums and galleries to provide a public access to the museums and their exhibitions”,

... skrev *United States Architecture News* den 9. april 2020 (u.p.).

Det sker konkret ved at tilbyde en *online*-platform, hvor museer og kulturinstitutioner kan uploade deres billeder – eller hele udstillinger – digitalt i en meget høj opløsning, således at offentligheden frit kan tilgå dem. Det foregår i flere forskellige former og formater lige fra, hvad der i princippet er slideshows af malerier med sidestillet forklarende tekstlig information, som man kan klikke sig igennem, til egentlige 3D-modeller af udstillingsrum, som gør det muligt for den besøgende at foretage *'virtual walk throughs'*

eller *'virtual tours'* i udstillingen som en art indendørs-udgave af Google Street View med dets 360-graders kamerasystem (Google Arts & Culture, u.å.) også kaldet Google Street View Panoramas (Samaroudi, 2020: 347; Google Arts & Culture 2020a, 2020b). Selv om corona-krisen ikke var årsag til og ikke initierede Google Art & Culture som teknologisk innovation, så skubbede nedlukningen til platformens hastige vækst og udbredelse, idet mange kulturinstitutioner og museer udnyttede *lockdown* til at optimere deres *online*-tilstedeværelse bl.a. gennem Google Arts & Culture,¹⁰³ og Google selv udnyttede perioden til at optimere og udbygge planformen (United States Architecture News, 2020: u.p.; Sarsfield-Hall, 2020: u.p.). Armit Sood, projektleder for Google Art & Culture, skriver bl.a. om pandemiens betydning for platformen og projektet:

“Looking back on the past 10 years, there were many surprises, turning points and shared experiences. But it is perhaps the pandemic, and the past year in which we all truly came to understand the strength, impact and story of perseverance that truly lies in the cultural sector. Institutions that had to close their doors to the public found innovative ways to fulfill their missions.” (Sood, 2021: u.p.)

Platformen indeholder nu også avancerede søgemuligheder, uddannelsesværktøjer og læringsressourcer, mulighed for at udføre eksperimenter, kunstværker som puslespil, games, quizzer (*'Guess the Movie from the Artwork'* etc.) og meget mere. Omkring årsskiftet 2020/2021 var der 8 danske museer, der havde *'museum views'* på Google Art & Culture-platformen, heriblandt: Nationalmuseet, Skagens Museum, Ny Carlsberg Glyptotek, Statens Museum for kunst, Thorvaldsens Museum, Bornholms Kunstmuseum og Den Hirschsprungske Samling.

En anden ældre teknologi, der også fik fornyet relevans og aktualitet for museer under corona-pandemien – og dermed også en mærkbar opblomstring – er 3D-modellering. 3D-modellering er konstruktionen af matematiske koordinatbaserede repræsentationer af overfladen på fysiske objekter i tre dimensioner via computere og specialiseret computersoftware. Det har været en kendt teknologi siden 60'erne og har bl.a. været brugt til CAD (Computer Aided Design) og generelt i 3D-computergrafik, herunder bl.a. i computerspil. En af de største aktører inden for 3D-indhold og 3D-modeller på webben er firmaet Sketchfab. Sketchfab er en platform til at lagre, publicere, dele, købe/sælge og visualisere 3D-modeller. I starten af 2020 rummede platformen næsten 4 millioner digitale 3D-billeder, skabt via bl.a. fotogrammetri

og 3D-scanning. Sketchfab-platformen er udstyret med en *'viewer'*, der gør det muligt for brugeren at se 3D-modeller på webben, mobile *devices* etc. Viewers interface gør, at man kan håndtere og interagere med 3D-repræsentationerne som om, man havde dem i hånden. Dvs. man kan bruge kontrollerne til at rotere genstandene i alle mulige vinkler samt zoome ind og zoome ud på dem (ArcheoAnalytics, 2020: u.p.). Samtidig er platformen integreret med alle større kreative 3D-programmer og publiceringsplatforme (Fink, 2020: u.p.). Det er derfor fx også muligt at indlejre en 3D-model på en ekstern webside, Facebook, Twitter etc. (Rahaman, 2021).

Den 25. februar 2020, dvs. lige før coronaen blev erklæret en verdensomspændende pandemi, annoncerede Sketchfab, at de ville lancere et nyt *open access*-initiativ, et nyt *public domain* for *'Cultural Heritage'* ved at bruge det såkaldte "Creative Commons 0 Public Domain Dedication realm" (Pacheco, 2020: u.p.). Creative Commons (CC) er en non-profit-organisation, der tilbyder en række værktøjer og licenser, der giver mulighed for, at man kan dele sit kreative arbejde med andre; og Creative Commons 0 (CC0) står mere specifikt for "No Rights Reserved" og betyder, at skaberen af materialet giver afkald på alle rettigheder til værket eller materialet, så det er frit tilgængelige for alle. *'Public domain'* refererer i denne sammenhæng således til kreativt materiale eller arbejder, som ikke er beskyttet af intellektuelle rettigheder som copyright, *trademarks* osv., men at offentligheden i princippet ejer og kan bruge dette materiale (Pacheco, 2020: u.p.). Samtidig lancerede Sketchfab en ny virtuel samling af over 1.600 3D-modeller fra kulturarvsområdet under dette offentlige domæne, tilvejebragt i samarbejde med 27 museer fra 13 lande, herunder bl.a. Smithsonian i USA og SMK i Danmark. Det er 3D-modeller af alt fra historiske artefakter over kraniet fra en T-rex til kunstværker og større rumlige scenarier.

At modellerne og kulturarvsindholdet er lagt op som *public domain* under CC0 betyder mere konkret på den ene side, at alle kulturarvsinstitutioner, der bruger Sketchfab, nu kan dedikere deres 3D-modeller og -scanninger samt andet kultur- og naturarvsmateriale til offentligheden. Det betyder på den anden side samtidig, at disse modeller og dette kulturarvsindhold nu kan bruges gratis af alle (Fink, 2020: u.p.). Dvs. at brugere – at offentligheden – kan tilgå, downloade, kopiere, printe eller genbruge 3D-modellerne, som de vil. Brugere, der arbejder med 3D, kan også uden begrænsninger manipulere, remixe, bygge videre på, forbedre eller transformere modellerne til nye værker – og endog bruge og distribuere dem kommercielt uden, der er behov for at søge om tilladelse til det (Fink, 2020: u.p.).

Sketchfab's initiativ inden for Creative Commons for Cultural Heritages indhold, hvor museerne opgiver deres copyright og dedikerer deres digitale

modeller og data til offentligheden, er i et større perspektiv en del af den bevægelse i retning af *open access*, der er den dominerende trend og politik på det offentlige område i disse år – herunder på museerne – og naturligvis også et stort skridt i retning af museernes generelle digitalisering og bestræbelser mod større tilgængelighed (Fink, 2020: u.p.) og samskabelse.

3D-modeller af museumsartefakter, der kan tilgås fra alle steder med en internetforbindelse og en browser, hvorved de bliver tilgængelige for fjerninteraktion og -involvering, skaber naturligvis nogle helt nye muligheder for at interagere med museets indhold og artefakter for museums-interesse-rede og -brugere, for skoleelever og studerende, for museumsprofessionelle og forskere m.v. Ud over at se og interagere med 3D-modellerne på en computerskærm eller en mobil *device* giver Sketchfab-plattformen også mulighed for at se modellerne i VR via et *VR-headset*, i Augmented Reality med en le-



Figur 27: Sketchfab's 3D-model af Runesten fundet ved Tirsted Kirke, Rødby, som nu befinder sig på Danmarks Nationalmuseum – set fra tre forskellige vinkler¹⁰⁴



veret app – eller endog som en fysisk 3D-genstand. Det er nemlig også muligt ud fra nogle af modellerne, nogle af data-sættet, at 3D-printe artefakterne. Brugeren kan med andre ord og i bogstavelig forstand få et kulturarvsreplika mellem hænderne og dermed komme tæt på, nærinteragere med og nærstudere kulturarvsartefakter, som de aldrig ville komme i berøring med på museet.

Det har ikke været muligt at finde eksakte tal for, hvor mange museer, der har tilsluttet sig Sketchfab-plattformen under corona-perioden. Men Ciecko skriver fx: "Hundreds of museums ... have made interactive 3D objects available to the public using sites like SketchFab" (2020).¹⁰⁴ Mens der ved det offentlige domænes opstart i februar 2020 var uploadet godt 1.600 3D-modeller, så var dette tal i september 2020 – oplyser Sketchfab selv – vokset til 100.000 (Flynn, 2020: u.p.). Tilsvarende blev der i perioden fra lanceringen af initiativet den 25. februar 2020 og et år frem til den 25. februar 2021 *download'*et 3D-modeller fra domænet næsten 200.000 gange (præcist 191.509) (Flynn, 2021: u.p.).

Det kan derfor ikke udelukkes, at nedlukningen under corona, hvor brugerne ikke har kunnet besøge museerne og få adgang til genstandene, har haft en betydning for denne opblomstrende interesse for frit tilgængelige 3D-modeller af museumsartefakter – fra både brugernes og museernes side. Costas Papadopoulos skriver bl.a.:

"The COVID-19 pandemic and the necessary physical and consequent social isolation made clear the increasing need for more (but also better) digital content. Advancements in software, hardware and web-viewing platforms have democratized the process of 3D digitisation and have enabled both cultural heritage institutions as well as heritage enthusiasts and amateurs to create their own 3D models and collections, thus enabling virtual engagement with the material remains of the past." (Papadopoulos, 2021: u.p.)

Både Google Arts & Culture's og Sketchfab's initiativer repræsenterer således en bevægelse mod en større tilgængelighed af kulturarven gennem digitale medier og teknologier.

Da både Googles Google Arts & Culture-projekt og Sketchfab's Public Domain Cultural Heritage-projekt blev initieret før corona-pandemien brød ud, giver det måske ikke helt så megen mening her at indplacere dem i de forskellige innovationstypologier. Men det kan dog slås fast, at begge projekters aktiviteter under corona-pandemien tendentielt repræsenterer en

bevægelse fra fremmødeoplevelse til distribuerede oplevelser, ligesom de begge repræsenterer en bevægelse fra det analoge til det digitale og fra det sociale til det individuelle, sidstnævnte i kraft af, at oplevelserne ikke foregår i en social sammenhæng, men typisk alene foran en skærm.

Med hensyn til innovationsformer kan det fastslås, at der primært er tale om teknologidreven innovation, da nyskabelserne primært hviler på nye teknologiske muligheder, samt om designerdreven innovation, da både Google Art & Culture-plattformen og Sketchfab's Public Domain Cultural Heritage-plattform samt de trinvise innovationer af samme under corona-perioden var drevet af firmaernes egne designere. Da der ikke er tale om egentlig ny teknologi (i alle tilfælde ikke inden for corona-periodens tidsperspektiv), men derimod om en høj grad af nye forretningsmodeller og nye markeder, kan aktiviteterne, hvad angår innovationsgrader, på et generelt plan rubriceres som *breakthrough innovation*, og mere præcist som *breakthrough innovation-bizz*.

Konklusioner

10

“Never let a good crisis go to waste.”

Winston Churchill

“In the middle of difficulty lies opportunity.”

Albert Einstein

Den femte og sidste misforståelse eller overforenkling omkring casestudier, Flyvbjerg behandler, drejer sig om, at det ofte er vanskeligt at sammenfatte konkrete casestudier i generelle teser og teorier (2010: 463, 465 & 485). I sin afsluttende reformulering eller korrektion af den misforståelse skriver Flyvbjerg:

“Det er rigtigt, at opsummering af casestudier ofte er vanskelig ... Problemet med at sammenfatte casestudier skyldes imidlertid oftere egenskaber ved den studerede virkelighed end egenskaber ved casestudiet som forskningsmetode. I mange tilfælde er det ikke hensigtsmæssigt at sammenfatte eller generalisere casestudier. Gode casestudier bør læses som fortællinger i deres helhed.” (Flyvbjerg, 2010: 485)

Baggrunden for dette er bl.a. tab af information, uddyber Flyvbjerg: “Noget væsentligt risikerer at gå tabt gennem sammenfatningen, ... Det er netop

frygten for dette tab, der bevirker, at case-forskere er forsigtige med at sammenfatte deres studier. Case-forskere vil således typisk være skeptiske over for at ofre fænomenologiske detaljer til fordel for teoretiske generaliseringer” (Flyvbjerg, 2010: 484).

Den bedste og mest præcise sammenfatning af casestudiet er derfor casestudiet selv. Således også i vores tilfælde. Men selv om det ifølge Flyvbjerg er vanskeligt eller måske ligefrem uønskeligt at sammenfatte casestudier, skal der her alligevel gøres et forsøg på en opsamling og en konklusion, dog med ovenstående pointer i mente. Den rige information og ‘tykke beskrivelse’ ligger i selve case-studierne.

Som beskrevet ovenfor har vi valgt et casestudie af typen ‘multiple case-studies’-design, der indeholder flere cases. Vi er nu kommet til det punkt, hvor der på grundlag af gennemgangen af rækken af enkeltcases kan drages et sæt af *cross-case* konklusioner (Yin, 2009: 20). Som også beskrevet ovenfor kan vi på grund af casestudiets karakter ikke sige noget om forekomster, udbredelse eller frekvenser, det vil for eksempel sige i hvor stort antal, i hvor stort omfang, eller hvor hyppigt givne fænomener optræder, men vi kan gennem casestudierne få bekræftet eller afkræftet nogle af de teorier og antagelser, der er opstillet i form af det teoretiske rammeværk. Gennemgangen i konklusionen vil derfor følge de fire opstillede rammeværker eller teori-afsnit med undtagelse af det 4. rammeværk “Behandlinger af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation”, som er integreret i de 3 andre for også at kunne krydsreferere og etablere forbindelser mellem de forskellige *frameworks*.

10.1 Oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien

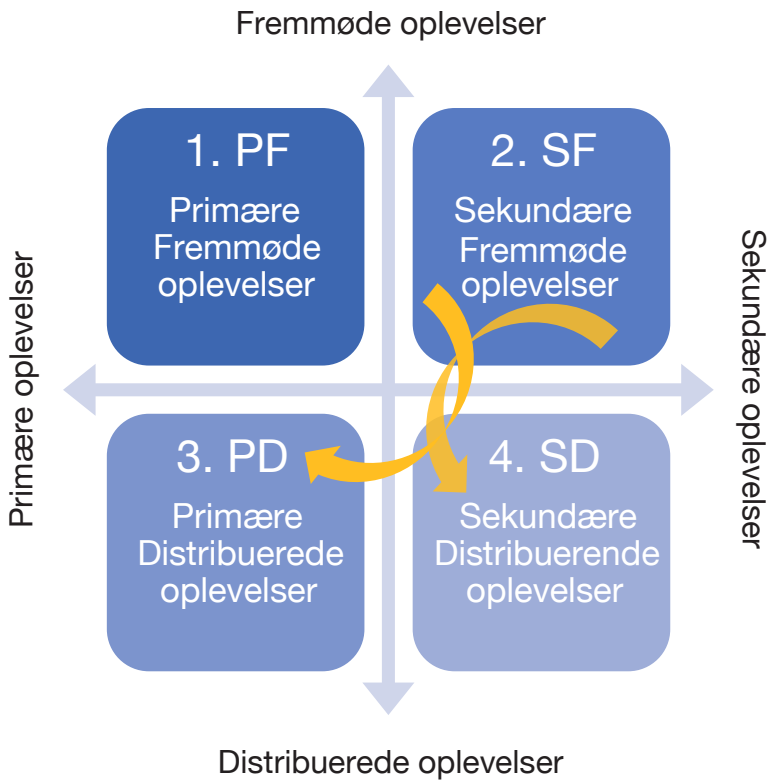
I forhold til det første teoretiske framework vedr. oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien kan vi nøjes med kort at konstatere, at et stort antal af casestudierne bekræfter det generelle billede. De anførte tal og statistikker samt legio udtalelser og fremlagte oplysninger i de gennemgående cases bekræfter, at oplevelseserhvervene, herunder museerne, blev ramt af corona-pandemien, at de blev ramt øjeblikkeligt, hårdt og dybt, samt at de blev ramt voldsommere end de fleste andre erhverv. Tydeligst måske i Trapholt-casen, hvor direktør Karen Grøn peger på, at den første tanke, der meldte sig i forhold til meddelelsen om corona-nedlukningen, var, at det ville blive et hårdt slag for museets økonomi, samt i ICOMs og Peter Kellers påpegning af, at corona-pandemien og -krisen ramte kultur-

sektoren, herunder museerne, med stor voldsomhed. Det er der i sig selv ikke noget overraskende i. Og det første framework har også mest til formål at rammesætte aktiviteterne i og reaktionerne fra oplevelseserhvervene og museerne under coronapandemiens første bølge.

10.2 Centrale træk ved oplevelseserhvervene samt typologier for samme

Vi vil i dette underafsnit trække nogle konklusioner på baggrund af de matrixer, vi har opstillet for centrale træk i oplevelseserhvervene.

Hvad angår den først præsenterede matrix for oplevelsestyper (Matrix1, figur 11), bestående af variableerne primære/sekundære oplevelser henholdsvis fremmødeoplevelser/distribuerede oplevelser, er det ud fra de præsenterede casestudier tydeligt, at bevægelsen under corona-pandemien mere eller mindre entydigt er gået fra fremmødeoplevelser til distribuerede oplevelser. De fysiske lokaliteter og mødebaserede events blev lukket ned, mens virtuelle rum, møder og events blev etableret eller opskaleret. Det gælder fra Kunstmuseum Brandts 'Mini tours' og 'Online rundvisninger' over Randers Regnskøvs skoletjeneste *live* på Facebook og Trapholts virtuelle fernisering af LIGHTHOPE til Museo Nacional Thyssen-Bornemisza's virtuelle 3D-versionering af udstillingen "Rembrandt and Portraiture in Amsterdam, 1590-1670". Der var dog også enkeltstående modeksempler og modbevægelser i form af The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum i Rotterdam og Faaborg Museums udstilling af Fynboernes indrammede motiver i Svanninge Bakker under titlen "Ud i det fri med Fynboerne", der begge fastholdt specielle versioner af fremmødeoplevelsen. Hvad angår dimensionen bestående af primære oplevelser versus sekundære oplevelser er bevægelsen mindre entydig eller mere kompleks at konkludere på. Hovedparten af de beskrevne cases bevarer deres karakter af sekundære oplevelser – *added value* til andre hovedfunktioner – mens enkelte cases viser tendenser i retning af at bevæge sig fra sekundære oplevelser til primære oplevelser, dvs. at oplevelsesdimensionen selvstændiggør sig til ren oplevelse. Det var der fx momenter af i LIGHTHOPE og "Getty Museum Challenge". Men generelt var denne distinktion mellem primære og sekundære oplevelser den mest komplekse og dermed den vanskeligste at arbejde med og afgøre. Det hænger måske primært sammen med, at distinktionen og variableerne langtfra er entydige og klare i netop museumsoplevelsen, der fx ofte oscillerer mellem oplysning og oplevelse.¹⁰⁵ Den overordnede bevægelse og tendens i de gennemgåede cases er i figur 28 (næste side) markeret med gule pile.



Figur 28: Matrix1 for oplevelsestyper: primære/sekundære oplevelser og fremmødeoplevelser/ distribuerede oplevelser med angivelse af den identificerede dominerende bevægelse under corona-pandemien

I og med der ikke er tale om fremmødeoplevelser, der kræver tilstedeværelse i samme rum og tid, men om distribuerede oplevelser, har museumsoplevelserne også på *et mere overordnet plan* sat sig ud over grundlæggende dimensioner og begrænsninger som rum og tid. De har sat sig ud over rumlige begrænsninger ved, at museets samlinger, udstillinger og formidling i princippet kan opleves hvor-som-helst, blot under forudsætning af at den nødvendige teknologiske infrastruktur er til stede. Og de har sat sig ud over tidlige begrænsninger ved, at i det mindste nogle af tilbuddene kan opleves når-som-helst, bl.a. uden for museernes normale åbnings-’tider’.¹⁰⁶ Dermed har museumsudviklingen under corona-pandemien også som tendens skubbet yderligere til den udvikling, der sine steder – og allerede fra André Malraux i 50erne – har gået under overskriften *‘Museum without walls’*, dvs. visionen om et museum, der ikke er fysisk forankret, men tilgængeligt for

alle, når-som-helst og hvor-som-helst.¹⁰⁷ Distribuerede museumsoplevelser manifesterer sig først og fremmest – og på et mere konkret plan – i udviklingen af typer af tilbud, hvor man kan opleve museet hjemmefra, det være sig *online*, *live* eller *streamet*, som det fx skete med Kunstmuseum Brandts YouTube-kanal med undervisningsvideoer, der ligefrem bar titlen “Besøg Kunstmuseet Brandts hjemmefra”; eller samme museums podcast-kanal med titlen #brandtshjemmefra; eller med Statens Museum for Kunsts sub-site “SMK Hjemmefra”, der havde undertitlen “Besøg SMK uden at forlade din dagligstue”.

Hvad angår matrix2 for oplevelsestyper bestående af variableerne analoge/digitale oplevelser henholdsvis sociale/individuelle oplevelser, tegner de præsenterede casestudier også et tydeligt bevægelsesmønster i oplevelserne under corona-pandemien. I den vandrette dimension er oplevelserne gået fra det analoge til det digitale, eller sagt på en anden måde er den generelle trend, at corona-krisen og *lockdown* flyttede mange aktiviteter fra de analoge, fysiske museer til digitale *online*-aktiviteter: Storm P. Museets fysiske specialudstilling “Valhalla – historien bag succesen” blev til en virtuel 3D-rundtur i samme udstilling tilgængelig på museets website; Kunstmuseet Brandts skiftende udstilling “Pixar – 30 Years of animation” blev til ‘Online Rundvisninger’ i samme; og Thyssen-Bornemisza-kunstmuseets fysiske udstilling “Rembrandt and Amsterdam portraiture, 1590-1670” blev til et 3D-virtuelt museum tilgængeligt *online*.

Det er også konsistent med resultaterne fra Christensen, Myrczik & Roued-Cunliffes (2020) *survey*-undersøgelser af danske museer foretaget i maj 2020 efter den første *lockdown*, hvor 90% af de forespurgte danske museer svarer, at de har øget deres *online*-aktiviteter i nedlukningsperioden. Heraf svarer 61%, at de har øget deres brug af kommunikation via egen hjemmeside; 86% at de har øget deres brug af egne SoMe-platforme; 26% at de har øget deres brug af SoMe-grupper uden for deres egne platforme som fx lokale og lokalhistoriske Facebook-grupper; og 40% at de har øget deres brug af ‘live’-aktiviteter uden for museet som fx *Instagram stories* (Christensen, Myrczik & Cunliffe, 2020: 20-21). Det er også konsistent med resultaterne fra NEMOs europæisk-baserede *survey*, der viste, at mere end 60% af museerne øgede deres *online*-tilstedeværelse efter corona-nedlukningen (NEMO, 2020: 5, jf. ovenfor), og at 40% havde en stigning i antallet af besøg på deres websider (NEMO, 2020: 6, jf. ovenfor). Tilsvarende som det er konsistent med NEMOs generelle opsummering af *survey*’ens *findings*, hvor det bl.a. hedder, at “**In these times, digital cultural heritage is contributing** to people’s enjoyment and creativity more than ever” (NEMO, 2020: 1, originalens fremhævnings), og hvor der tales om “increasing digital services ...” og “an unprecedented

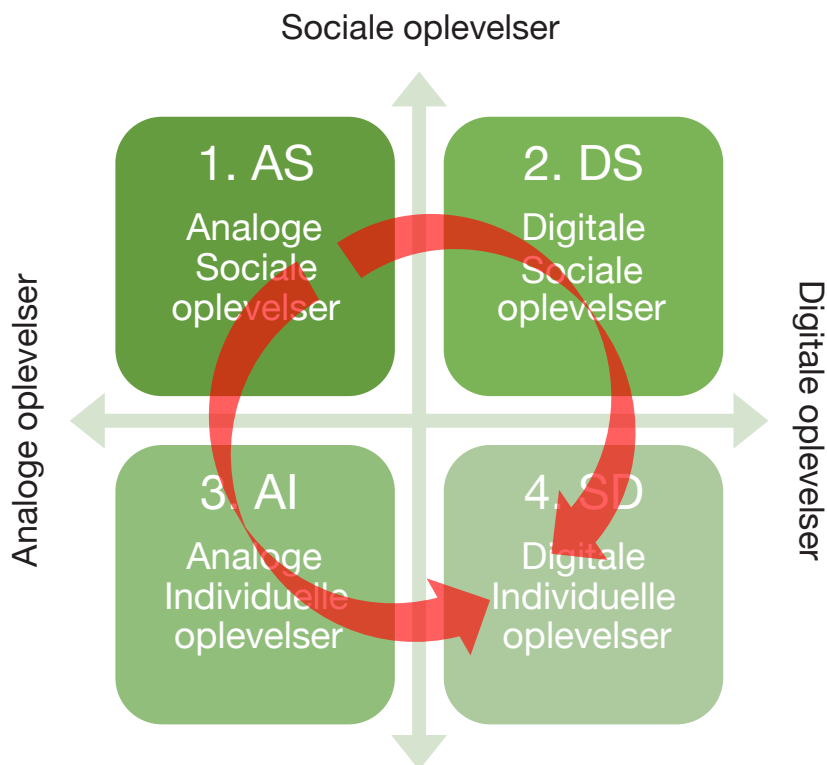
creative digital use and engagement with and through culture in the world” (NEMO, 2020: 1, jf. ovenfor).

I den lodrette dimension er der også et generelt skift fra sociale oplevelser til mere individuelle oplevelser, bl.a. med baggrund i teknologianvendelsen og det forhold, at fysiske museumsbesøg ofte er delte oplevelser og sociale begivenheder,¹⁰⁸ mens skærmoplevelser i mange tilfælde er solo-oplevelser. Med eksempler til illustration: Skoleklassens studietur til Randers Regnskovs skoletjeneste bliver erstattet af et antal timer foran computerskærmen med Skoletjenesten *live* hjemme i stuen; det sociale besøg på museet med vennerne bliver udskiftet med interaktionen med og *viewer*-håndteringen af Sketchfab’s 3D-kulturarvsartefakter; og besøget på Nationalmuseet med familien bliver afløst af en tur i den 3D-virtuelle genskabelse af deres middelalder- og renaissance-udstilling via skærmen. Selv om der dog også er enkelte modeksempler som bl.a. Trapholts LIGHTHOPE, der formåede at generere social interaktion og sociale *communities* blandt brugerne i samskabelsesprocessen, samt “Getty Museum Challenge”, der både genererede samarbejder i kreationsprocessen og social interaktion og fællesskaber i delinger af kreationerne på de sociale medier.

Sammenlagt beskriver det en generel bevægelse fra det analoge-sociale (AS) til det digitale-individuelle (DI), som markeret med det buede røde pile i figur 29 neden for.

Den digitale *online*-adgang til udstillinger, samlinger, events m.v. har også betydet, at museerne i nogle tilfælde har været tilgængelige for en meget bredere publikumsgruppe, end der traditionelt har besøgt museerne fysisk (hvad der også ligger implicit i den ovenfor anførte pointe om ‘museet uden vægge’). Det har også medført, at nye publikumsgrupper – inklusive hvad der traditionelt har været betragtet som museernes ikke-brugere – har benyttet sig af museernes tilbud, og at museerne dermed har fået kontakt til nye brugergrupper. Eksempler på det er: brugerdrevne indsamlinger, som retter sig mod nye og anderledes målgrupper som ENIGMAS indsamling af unge Thy-boeres fortællinger om deres fællesskaber i coronaens tid (Johansen, 2020: u.p.), Danmarks Forsorgsmuseums indsamling af historier fra folk, der følte sig udsatte under pandemien (Danmarks Forsorgsmuseum, 2020: u.p.); eller Arbejdermuseets indsamling af beretninger i ord og billeder fra danskernes arbejdsliv under *lockdown* (Arbejdermuseet, u.å.); eller hvad udstillingsform og -genre angår: Monterey Bay Aquarium’s brug af spilplatformen og *gameplay*’et fra Nintendo-spillet *Animal Crossing*, der givetvis har gjort museets stofområde mere appellerende for *millennials*. Det er også konsistent med Aitkens generelle påpegning af, at *online*-adgang til udstillinger betyder en markant forøgelse af det potentielle publikum, når

hun skriver: "The fact that this work [dvs. 'vast collection of artworks and magnificent performances', red.] is now available to a much wider audience than can actually physically go to the galleries has meant that many non-traditional audiences are now able to engage with work that they would otherwise never have come across" (Aitken, 2020: u.p.).



Figur 29: Matrix2 for oplevelsestyper: analoge/digitale oplevelser henholdsvis sociale/individuelle oplevelser, hvor den dominerende bevægelsestrend i de behandlede cases er markeret med de buede røde pile

I og med bevægelsen fra det analoge til det digitale kommer teknologi naturligvis også generelt til at spille en større og mere central rolle. Det er en iagttagelse også Sarsfield-Hall gør sig på det internationale eller globale plan, når hun med reference til attraktionsområdet skriver: "Technology is becoming increasingly important as the spread of coronavirus (COVID-19) forces visitor attractions around the world to temporarily close. These locations are turning to technology to connect with their visitors during the

coronavirus pandemic" (2020: u.p.). Ligesom det er en iagttagelse Cardozo & Papadopoulou gør sig, idet de i særlig grad fokuserer på den digitale tilstedeværelse: "Museums have been increasingly investing in their digital presence. This became more pressing during the COVID-19 pandemic since heritage institutions had, on the one hand, to temporarily close their doors to visitors while, on the other, find ways to communicate their collections to the public. Virtual tours, revamped websites, and 3D models of cultural artefacts were only a few of the means that museums devised to create alternative ways of digital engagement and counteract the physical and social distancing measures" (2020: 519).

En mere komplet liste (uden den af den grund foregiver at være fuldstændig eller restløs) over teknologier, medier og tjenestetyper, der – set med baggrund i casestudierne og den omkringliggende faglige litteratur – blev brugt af museerne under corona til at skabe eller bevare forbindelsen til publikum og brugere, kunne se ud som følger:

- Guidede *online*-ture via almindeligt brugte og udbredte sociale medieplatforme som Facebook, YouTube live, Twitter, Instagram¹⁰⁹ eller konferencesystemer som Zoom etc. (fx Kunstmuseum Brandts' *'Mini Tours'* og *'Online rundvisninger'*, *live* og *streamet*); Trapholts Zoom-rundvisninger med dialog; de såkaldte "Narrated Virtual Tours" på Smithsonian National Museum of Natural History's 3D-plattform).
- Selvguidede ture i virtuelle udstillinger eller virtuelle 3D-museer (fx Nationalmuseets 3D-model af 'Børnenes museum'; Google Art & Culture's 360 graders museumsture; Thyssen-Bornemisza-kunstmuseets virtuelle udstilling "Rembrandt and Amsterdam portraiture, 1590-1670").
- *Online open access*-adgang til digitale samlinger, udstillinger, digitale kopier af artefakter eller kunstværker etc. eller blot til optimeret, ekspanderet og beriget digitalt indhold på websites (fx Statens Museum for Kunsts site "SMK hjemmefra", herunder "SMK Open"; udstillinger på Google Art & Culture's platform; 3D-scanninger af museumsgenstande på Sketchfab's Public Domain Cultural Heritage-plattform).
- Podcasts til at understøtte lydture i udstillinger, oplæg om museumsrelevante emner, fortællinger og diskussioner om artefakter, udstillinger og problemstillinger etc. (fx SMKs podcasts om fortællingerne bag museet på web-sitet "SMK hjemmefra"; Kunstmuseum Brandts' podcastkanal på YouTube #brandtshjemmefra; Trapholts podcasts om aktuelle udstillinger fx "SENSE ME"¹¹⁰).
- Videoclips af events, udstillinger, interviews etc. (fx videobrev fra Stine Høholt på Kunstmuseum Brandts' facebookside om genåbningen foråret

2020;¹¹¹ video om Trapholts fernisering af LIGHTHOPE;¹¹² videoclip om udstillingen "The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum" indlejret på Museum Boijmans' hjemmeside¹¹³).

- Kampagner, udfordringer, quizzes og konkurrencer på websites eller sociale medier, der hyppigt anvender *hashtags* for at opmuntre folk til at dele deres historier og som ofte har en humoristisk drejning (fx "Getty Museum Challenge", "Guess the Movie from the Artwork" og andre quizzes, games og puslespil på Google Art & Culture-plattformen; småopgaver og udfordringer til seerne i Kunstmuseum Brandts 'Mini Tours').
- *Live streaming* af undervisningsaktiviteter eller *online* uddannelsesindhold og kreative indslag til understøttelse af hjemmeskoling og andre hjemmeaktiviteter m.v. gennem sociale medieplatforme (fx "Biologi-undervisning fra Randers Regnskøvs Skoletjeneste" *live* på Facebook; Kunstmuseum Brandts 'Undervisningsvideoer'; Google Art & Culture's uddannelsesværktøjer og læringsressourcer).
- *Virtual Reality* (VR), *Augmented Reality* (AR) og *Mixed Reality* (MR) teknologier og oplevelser (fx Dansk Arkitektur Centers udstilling om Bjarke Ingels Group "BIG presents FORMGIVNING", der også kunne opleves i virtual reality via en avanceret VR-teknologi med *headset*; Thyssen-Bornemisza Museo's Rembrandt-udstillinger, der også kunne ses i et 1.-personsperspektiv immersivt 'nedsænket' i en 3D-verdenen ved hjælp af VR-stereobriller og en mobiltelefon; Sketchfab's 3D-plattform og -viewer, der både gav mulighed for at se 3D-artefakterne i VR via et *VR-headset* og i *Augmented Reality* via en dedikeret app).
- Adgang til at nærstudere og interagere med 3D-kulturarvsobjekter, at 3D-printe kulturarvsobjekter m.v. (fx Sketchfab's 3D-kulturarvsgenstande; Google Art & Culture's 360-graders museumsture).¹¹⁴

Mange af museerne havde allerede brugt nogle af disse teknologier, medier og tjenestetyper tidligere. Men corona-pandemien og nedlukningen pressede eller motiverede dem til at ændre de måder, de brugte teknologierne på, såvel som det omfang i hvilket de tog teknologierne i anvendelse. Den stigende anvendelse af bl.a. Google Art & Culture samt Sketchfab's 3D-modeller af kulturarvsgenstande kan stå som paradigmatisk eksempler på det.

Hvad angår kommunikation og kommunikationskanaler er det generelle billede i de omtalte cases, at de sociale medier har spillet en signifikant rolle i forhold til, hvordan museer og kulturinstitutioner har interageret med publikum på under corona. Sociale medier har på den ene side været en vigtig kanal i forhold til den måde, som museer har kunnet række ud til brugere og interessenter; ligesom sociale medier på den anden side har

været centrale i den måde almindelige mennesker har forsøgt at navigere gennem *lockdown*. Det sås bl.a. i Aalborg Stadsarkivs indsamling af corona-fotos via Instagram; Kunstmuseum Brandts brug af Instagram og Facebook til fx 'Mini Tours' og almindelige nyhedsopslag; Randers Regnskøvs facebook-gruppe, der gik fra 35.000 til 100.000 følgere i løbet af de første uger af den første corona-nedlukning og skoletjenestens *live*-sendetid; og Getty Museum's brug af både Twitter, Instagram og Facebook til "Getty Museum Challenge" til både lanceringen af udfordringen og indsendelsen af brugernes bidrag. Det er også konsistent med resultaterne fra NEMOs *survey*, hvor en af konklusionerne var, at de europæiske museer under corona-nedlukningen i langt højere grad anvendte sociale medier end før corona-krisen (NEMO, 2020: 5, jf. ovenfor); ligesom det er konsistent med Christensen et al.'s *survey*-undersøgelse af danske museer under første corona-nedlukning, der bl.a. viste, at 86% af museerne havde øget brug af egne SoMe-platforme, og 24% af museerne havde øget brug af SoMe-grupper uden for museet (Christensen et al., 2020: 20-21).

10.3 Innovation og innovationstyper

Den første og mest generelle konklusion, vi kan drage, hvad innovations-temaet angår, er, at der er blevet innoveret i museumsverdenen under corona-krisen. At corona-pandemien og nedlukningen ikke kun har ført til afværgeforanstaltninger, defensive adfærdsmønstre eller apati og lammelse, men at corona-tidens begrænsninger, restriktioner og omverdenspres også har givet anledning til, at der er blevet tænkt offensivt og kreativt i nyskabelser, problemknusere, *workarounds*, kort sagt: innovationer. Ida Bennicke, ansvarshavende redaktør på tidsskriftet *Danske Museer*, opsamler på en karakteristisk og præcis måde denne dobbelthed mellem defensiv bekymring og offensiv kreativitet i museernes reaktionsmønstre, når hun i lederen til tidsskriftets temanummer om corona ultimo 2020 skriver: "Ligesom i alle andre brancher reagerede museerne og deres folk med bekymring og frustration, da samfundet lukkede ned i midten af marts. Men også med virkelyst og en sjældent set opfindsomhed. Der voksede helt nye idéer ud af krisen og nye refleksioner om, hvad det vil sige at være museum" (Bennicke, 2020: 5).¹¹⁵ Tider med kriser og udfordringer kan med andre ord også anvendes til at innovere.

Vi kan også konkludere noget om, hvad der kendetegner disse innovationer, dvs. hvilke typer og varianter af innovation, der har været tale om.

Hvad angår innovationstyper, dvs. spørgsmålet om, *hvad* der innoveres, eller hvad innovationen retter sig mod: produkt, service, proces eller stra-

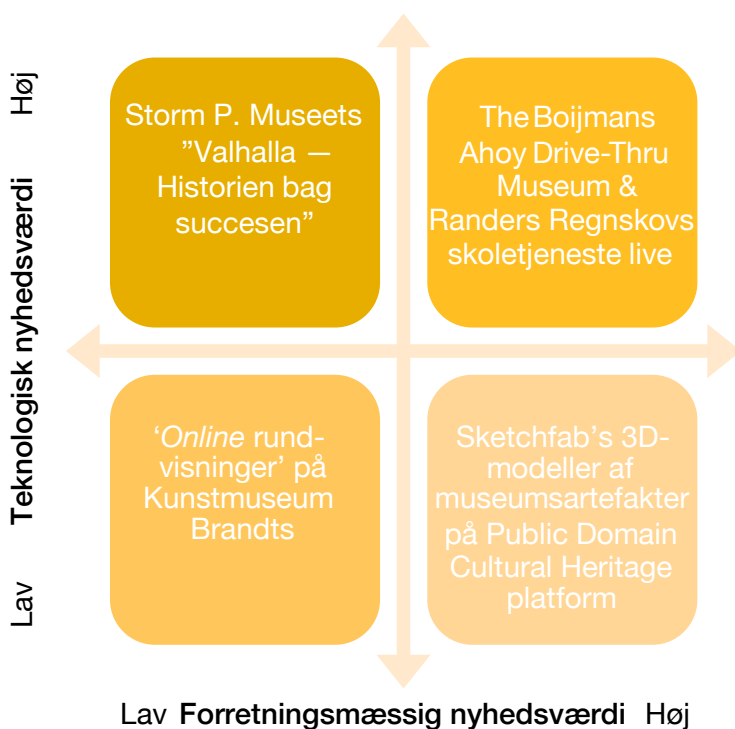
tegi, kan det opsummeres, at vi har fundet eksempler på alle typer af innovation på museerne under corona-pandemien. Der er tale om produktinnovation i form af nye produkter fra simple frembringelser som 'toiletrullelemneskerne', der invaderede og indtog Trapholt under nedlukningen; over teknologiske formidlingsprodukter som SMKs podcasts; til højteknologiske produkter som Sketchfab's kulturarvssartefakter i 3D eller komplekse, kollektivt tilvirkede, nye kunstværker og udstillingsgenstande som Trapholts LIGHTHOPE. Der er tale om serviceinnovation i form af nye tjenester, fx "Randers Regnskov live"; nye former for guidede rundvisninger i museet som Kunstmuseum Brandts' "Online Rundvisninger"; eller mere komplekse tjenester som Google Art & Culture's *online*-platform for museer. Der er tale om procesinnovation fx i form af, at personale overtager nye funktioner og roller som omtalt i forbindelse med jobrotation i Randers Regnskov; at brugere indtager mere aktive og centrale roller i nye brugerdrevne indsamlingsprocesser som Medicinsk Museions indsamling af genstande fra epidemiens medicinske front; eller at museer udvikler nye indsamlingsformater og udstillingsformater som Teknisk Museums '*rapid relevance*', hvor museet hurtigt agerer på aktuelle problemstillinger, der optager befolkningen, og hurtigt omsætter disse aktuelle emner i udstillinger. Endelig er der tale om strategisk innovation i form af nye organisationsformer, nye samarbejdsformer, nye markeder, nye pakketeringer af produkter og tjenester, nye forretningsmodeller, nye værditilbud m.v., hvor paradigmatiske cases er: Randers Regnskoves organisationsændringer i form af opdelingen af personalet i 3 skarpt opdeltede arbejds hold for at undgå, at eventuel corona-smitte skulle ramme hele personalet og dermed også ramme driften; samme attraktions nye mediemæssige distributionskanaler, der skabte et helt nyt og meget større marked for skoletjenesten i kraft af Randers Regnskoves skoletjeneste *live* på Facebook; Trapholts ændrede samarbejdsformer mellem museums personale, kunstnere og museets (nye hækklende) brugere i forbindelse med projektet og kunstværket LIGHTHOPE; samt pakketeringen af produkter og tjenester, forretningsmodellen og værditilbuddet omkring The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum.

Hvad angår innovationsgrader, dvs. *hvor meget*, der innoveres, hvor graderne gik fra inkrementel over *breakthrough* til radikal innovation, er vi også stødt på alle former. Inkrementel innovation, når en virtuel platform til distribution af digitalt indhold gradvis forbedres eller udvides med indhold som fx Statens Museum for Kunsts opdatering af *online*-formidlingen og intensiverede digitalisering af museets materialer på "SMK Hjemmefra" og "SMK open"; eller når teknologiske platforme sub-optimeres som fx småforbedringerne af Randers Regnskov live i form af bedre lyd og bedre bil-

ledkvalitet gennem investering i bedre kameraer som følge af *feedback* fra lytterne. *Breakthrough innovation*, når der er tale om brugerdrevne indsamlinger fx af symbolske repræsentationer som fortællinger og fotos på nye digitale platforme og via nye teknologier, som ikke tidligere har været taget i anvendelse i forbindelse med indsamlingsprocesser. Det så vi bl.a. i Nationalmuseets indsamling "Dage med Corona", der havde en blanket, der skulle udfyldes og indsendes *online* sammen med historier om corona (u.å.-f), samt i Dansk Sygeplejehistoriske Museums brugerdrevne indsamling, der både havde mulighed for elektronisk *upload* af billeder og indleveringsblanket og åbnede mulighed for brug af fælles deletjenester. Og radikal innovation, når der udtænkes helt nye produkter, formater og platforme som fx: den kunstneriske dimension af det co-kreerede kunstværk LIGHT-HOPE på Trapholt; eller (op- og) udstillingen af tomme gulddrammer i de fynske landskaber, der *frames* de landskabsmotiver, Fynboerne havde malet for 100 år siden.

I forhold til den udvidede todimensionelle repræsentation af innovationsgrader i matrix'en i figur 15, kan vi sige, at et eksempel på inkrementel innovation i det nederste venstre hjørne, hvor der både er lav teknologisk nyhedsværdi og lav forretningsmæssig nyhedsværdi, kunne være intensivering og opskalering af produktionen af gratis videoer med 'Online rundvisninger' på Kunstmuseum Brandts (lav teknologisk nyhedsværdi, da de også før corona-pandemien havde produceret videoer). Et eksempel på *breakthrough innovation-tech* i øverste venstre hjørne, hvor der er høj teknologisk nyhedsværdi, men lav forretningsmæssig nyhedsværdi, kunne være Storm P. Museets omlægning af deres særudstilling "Valhalla – Historien bag succesen" fra en fysisk udstilling til en virtuel 3D-rundtur i samme udstilling, der lå gratis tilgængelig på museets website. Et eksempel på *breakthrough innovation-bizz* i nederste højre hjørne, hvor der er lav teknologisk nyhedsværdi, men høj forretningsmæssig nyhedsværdi, kunne være Sketchfab's 3D-modeller af museumsartefakter på deres Public Domain Cultural Heritage-platform, hvor teknologien er velkendt inden for andre områder, men hvor forretningsmodellen er ny i kraft af, at løsningen lanceres under creative commons 0 (CC0). Mens endelig et eksempel på radikal innovation i det øverste højre hjørne, hvor der både er høj teknologisk nyhedsværdi og høj forretningsmæssig nyhedsværdi, kunne være: The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum i Rotterdam, der både repræsenterer en ny udstillingsplatform og nye udstillingsteknologier samt en ny forretningsmodel i kraft af 'reserve-ahead'- og 'tidsslots'-bestemte indgangsbilletter til *drive-in*-attraktionen og udlejning af låne-el-biler; samt "Biologiundervisning fra Randers Regnskovs skoletjeneste" i den forstand, at *live*-udsendelserne fra Regn-

skoven både baserede sig på i denne kontekst nye teknologier og teknologiske platforme, nemlig *live-streaming* over Facebook, og var udtryk for en ny forretningsmodel og en ny målgruppe i kraft af, at *live-streaming* gjorde det muligt at komme ud til en brugergruppe af en mangedoblet størrelse. At der kan tales om forretningsmæssig innovation i det sidste tilfælde, selv om skoletjenesten i princippet er gratis, kan begrundes med, at skoletjeneste og formidling indgår som en af Randers Regnskøvs forpligtigelser i forhold til det statstilskud, institutionen modtager som statsanerkendt zoologisk anlæg.



Figur 30: 2-dimensional innovationsmatrix med dimensionerne 'Forretningsmæssig nyhedsværdi' og 'Teknologisk nyhedsværdi', jf. figur 15 (redesignet efter Muckersie, 2016), her udfyldt med case-eksempler fra museumsinnovation i corona-perioden i de enkelte udfaldsrum

Det er umiddelbart vanskeligst at finde case-eksempler på *breakthrough innovation-bizz*, hvor der er lav-teknologisk nyhedsværdi, men forudsættes høj forretningsmæssig nyhedsværdi eller innovation. Det kan måske forklares med det forhold, at den forretningsmæssige side af mange museer under coronaen og nedlukningen blev sat på hold for at håndtere andre presserende udfordringer. Her fulgte mange af museerne repræsenteret i case-

studierne Thamdrup & Birkvads (2020) og Pines (2020c) enslydende anbefalinger om, at oplevelsesvirksomheder i den første del af corona-krisen ikke nødvendigvis skulle tænke i kommerciel indtjening, men i stedet tænke på at servicere publikum, holde kontakten ved lige samt investere i at opbygge og fastholde loyalitetsrelationer til publikum. Thamdrup og Birkvad taler fx om – som redegjort for ovenfor – at oplevelsesvirksomheder i den første *'emergency phase'* af corona-krisen skulle "demonstrate citizenship" og vise samfundsmæssigt engagement og samfundssind, frem for at tænke på kommerciel indtjening. De skriver bl.a.: "Set aside your commercially driven instincts for a little while. Actions speak louder than words at this point" (2020: u.p.). Ligesom Pine, angiveligt inspireret af Thamdrup og Birkvad (2020) – som også redegjort for ovenfor – råder oplevelsesvirksomheder til at vise medborgerskab og være menneskelige, nærværende og hjælpsomme under corona-nedlukningen: "That's what so many experience stagers are doing via the quarantine-driven digital events...", skriver han og fortsætter: "They aren't necessarily trying to monetize all that activity right now when people just need to be socially present while physically distant" (Pine, 2020c: u.p.). Hvor Pines underlæggende pointe her naturligvis også er, at hvis de nye initiativer og aktiviteter har nogen blivende værdi, så vil de med tiden under alle omstændigheder også skabe økonomisk værdi; ligesom oplevelsesvirksomhederne kan opbygge *goodwill* og loyalitet hos kunderne, som kan vise sig nyttig – også økonomisk – post-corona.

Hvad angår innovationsformer, dvs. *hvor* innovationen henter sine ressourcer og drivkræfter fra, er det også tydeligt, at der er tale om flere forskellige former for innovation. Vi kan ud fra casestudier, som allerede nævnt, ikke sige noget om frekvenser, udbredelse eller hvilke innovationsformer, der dominerer. Men vi kan sige, at der, hvad innovationsformer angår, trækkes på en bred vifte af drivkræfter og ressourcer.

Det er åbenlyst, at der er cases, hvor der trækkes på medarbejderdrevne innovation, dvs. det er museets ansatte, der er det primære ophav til de kreative ideer og innovationer. Det er derfor kompetencer *inden for* organisationen, der trækkes på, og dermed også kompetencer, der er opbygget i organisationen inden corona-pandemien indtraf, mere end det er kompetencer hentet fra eksterne ressourcer. Det hænger godt sammen med, at museerne var lukket ned, og ledere og medarbejdere på den ene side havde et ydre pres i forhold til at klare sig gennem krisen og på den anden side havde disponibel tid til at tænke nyt. Ligesom det hænger godt sammen med NEMOs fund, der indikerer, at kun få museer bibeholdt kontrakter med *freelance* – og dermed eksterne – medarbejdere under den første nedlukning.¹¹⁶ Prototypiske eksempler er Randers Regnskov, hvor attraktionens direktør

kom op med ideen til *live*-udsendelser med nedslag i den tropiske zoo's dagligdag, og hvor det zoologiske anlægs dyrepasser og formidlingschef kom op med en idé til et nyt *live-online*-format for skoletjenesten; ligesom direktøren kom op med nye ideer til organisering af institutionens arbejde ved at dele medarbejderstaben op i 3 skarpt adskilte arbejdshold for at begrænse mulig smitte og bevare dele af personalet arbejdsdygtige under en eventuel corona-smittekæde på arbejdspladsen.

Der er også flere eksempler på brugerdreven innovation. De mest tydelige og paradigmatisk cases er her: dels "Getty Museum Challenge" og beslægtede udfordringer, der forudsatte og baserede sig på brugernes innovative udfoldelser; dels de mange brugerdrevene indsamlingsprocesser i coronaperioden, der i det mindste potentielt inddrog brugerne som innovationsaktører i forhold til samlinger og udstillinger (Nationalmuseets indsamling "Dage med corona" samt de omtalte corona-relaterede brugerdrevene indsamlinger initieret af Københavns museum, Rudersdal museer, Danmarks Tekniske Museum, Furesø Museer, Aalborg Stadsarkiv, ENIGMA, Danmarks Forsorgsmuseum, Arbejdermuseet, Dansk Sygeplejerhistoriske Museum, Medicinsk Museion, Frederikshavns Stadsarkiv, Koppedal Museum, Statens Museum for Kunst, Steno Museet, Vestfyns museum og flere andre); og endelig LIGHTHOPE, hvor Trapholts brugere blev opfordret til at samskabe et fælles værk med museet som både udmøntede sig i brugerdreven innovation og udviklede sig til *community*-dreven innovation i form af dannelsen af selvorganiserede brugerbaserede sociale fællesskaber. Selv om selve konceptet i det sidstnævnte tilfælde, dvs. hvad angår værket LIGHTHOPE, i udgangspunktet var skabt af to professionelle kunstnere, så var udførelsen, realiseringen og detail-designet drevet af museets brugere.

Hvad den kunstneriske initiering af projektet angår, er LIGHTHOPE hermed samtidig også et eksempel på kreativitsdreven eller kulturdreven innovation, dvs. innovation, der trækker sine ressourcer fra kunstens verden (her bl.a. i skikkelse af tekstilkunstneren Hanne G.), men bruges som drivkraft inden for et (delvist) andet område, nemlig en museumsinstallation eller en museumsgenstand og et *statement* om corona-tiden. Kreativitsdreven, kulturdreven eller kunstdreven innovation var der desuden et case-eksempel på i The Boijmans Ahoy Drive-Thru Museum, som konceptkunstneren Tod Noten stod bag (uden forfatter, 2020: u.p.), ligesom "Getty Museum Challenge" i mere overført betydning, men både hvad angår domæne og drivkraft, kan relateres til kunst- og kreativitsdreven innovation.

LIGHTHOPE kan – fra en anden vinkel – også betragtes som designerdreven innovation i kraft af, at den anden idébagmand bag kunstværket, Rasmus Bækkel Fex, er møbelkunsthåndværker, og dermed måske mere

kommer fra designernes end fra kunstens verden. Designerdreven innovation er vi desuden stødt på i Smithsonian National Museum of Natural History's virtuelle 3D-verden, der er skabt af designeren Loren Ybarrondo.¹¹⁷ Ligesom de nyskabelser og tilføjelser, der blev skabt under corona-tiden på Sketchfab's Public Domain Cultural Heritage-platform og Google Art & Culture-platformen kan betragtes som designerdreven innovation, for så vidt som de kan henføres til de respektive firmaers egne designere.

Forskellige omstillinger fra fysiske tilbud i museerne til virtuelle tilbud kan også fra en vis vinkel anskues som markedsdreven innovation. Traditionelle og velafprøvede afsætnings- og distributionsformer – eller markeder – lukker, og nye åbner sig, og museumsaktørerne må innovere for at komme ind på og udnytte disse nye markeder. Eksempler kunne være Sketchfab's platform for Cultural Heritages indhold under Creative Commons; Google Art & Culture's *online*-platform for museer; og Museo Nacional Thyssen-Bornemisza's virtuelle 3D-udstilling "Rembrandt and Amsterdam portraiture, 1590-1670". Ligesom mange af de samme aktiviteter naturligvis kan anskues som teknologidreven innovation i og med, de fleste virtuelle tilbud er afhængige af og i et vist omfang drevet af teknologi og teknologiens muligheder. De mange cases inden for *online*-tilbud, virtuelle udstillinger, virtuelle guidede ture, 3D-verdener m.v. er således samtidig eksempler på innovationer, som er drevet af, at det nu er muligt at lade gæsterne besøge museerne i forskellige teknologiunderstøttede former – og som sådan eksempler på teknologidreven innovation. Cases til illustration kunne være: Kunstmuseum Brandts omlægning af Dea Trier Mørch-udstillingen "Ind i verden" og Pixar-udstillingen "Pixar – 30 Years of animation" fra fysiske udstillinger til virtuelle formater; Monterey Bay Aquarium's naturhistoriske museums-simulator i skikkelse af et computerspil; og Google Art & Culture's samt Sketchfab's Public Domain Cultural Heritage-platform.

Endelig er det naturligvis åbenlyst, at der er eksempler på krisedreven innovation, hvor det er ydre begrænsninger, restriktioner og pres, der er drivkraften eller motivationen for innovationen. Samtlige innovationer i de omtalte cases på museerne har elementer af krisedreven innovation, fordi alle delvist er motiveret og drevet af corona-pandemien og de statslige restriktioner i den forbindelse. Denne relation mellem krise og innovation er blevet bemærket flere steder, også inden for museums-konteksten. Virksomheden Cuseum, der bl.a. leverer teknologiske løsninger til museer, noterede på det helt generelle plan i forbindelse med kriser og innovationer bl.a. følgende i juni 2020: "let's remember that some of history's most innovative solutions and greatest breakthroughs were created in the face of enormous

constraints and adversity” (Cuseum, 2020: u.p.). Det får ifølge Cuseum også indflydelse på situationen omkring corona og museerne. Selv om forandringer, bl.a. inden for det teknologiske område, måske har været søgt og været undervejs i årtier, så er de på grund af forskellige barrierer ikke rigtigt og ikke alle steder slået igennem. Her bliver corona-krisen – på trods af de vanskeligheder og udfordringer, den repræsenterer – en art katalysator, der modner til og gennem nødvendighedens lov vækker forandring og udvikling: “Necessity is the mother of invention and it has cut away some of the red-tape and barriers that have historically stood in the way of new ideas”, skriver Cuseum (2020: u.p.) og fortsætter længere fremme: “The future of museums once felt like it was years away – it’s time to start leveraging modern tools and technology to build it today” (Cuseum, 2020: u.p.). Hvilket får Cuseum til at genformulere mottoet: “NECESSITY IS THE MOTHER OF INVENTION (AND INNOVATION)” (Cuseum, 2020: u.p.).¹¹⁸ Og i *survey*-samlingen *Museums in the pandemics* med korte bidrag fra museumsfolk opfordres der ligefrem til at udnytte krisen til eksperimenter og innovationer: “We urge museums to view the current “state of exception” not only as a constraint (which it obviously is), but as a moment to experiment” (Lehrer & Butler, 2020: 128), hedder det bl.a.

Cuseum er også af den opfattelse, at denne nødvendighedsdrevne og krisedrevne innovation får konsekvenser for museumsverdenen fremefter og på længere sigt, bl.a. i forhold til brug af teknologi og udvikling af mere inklusive museer: “Inside and outside of the four walls of the museum, necessity will mobilize the entire cultural industry to be more tech-forward, more inclusive, and more efficient” (Cuseum, 2020: u.p.). Sergio Caredda etablerer på tilsvarende vis og mere bredt inden for oplevelseserhvervene en eksplicit forbindelse mellem disruption og innovation, når han under en rubrik, der netop lyder “Disruption = Innovation” skriver: “Moments of disruption like this [idet han henviser til corona-pandemien, red.] need to be exploited as moments of innovation. Unfortunately, too many companies, instead, take defensive measures” (2020: u.p.). Og fortsættes der – idet der sættes trumf på – “Progressive companies use a crisis to prosper, embedding change and using these moments to truly innovate” (Caredda, 2020: u.p.). Og Joe Pine udtaler tilsvarende i et interview i 2021 med direkte reference til forholdet mellem oplevelser eller oplevelsesøkonomi, corona og innovation: “At times like this [dvs. under kriser som COVID-19-pandemien, red.] you always get innovation and there has been wonderful innovation in experiences that would not have existed without the pandemic” (Robathan, 2021: u.p.). Ligesom han – som også citeret oven for – i et tidligere interview udtaler, at recessioner med fordel kan bruges til at bevæge sig “beyond in-

dustory norms – the way things have always been done – to discover new opportunities, create new capabilities, and be the one to shape the future” (Pine II, 2020c: u.p.). Så der er mange indikationer på denne forbindelse mellem krise og innovation og dermed krisedreven innovation – også inden for oplevelseserhvervene og herunder museumsverdenen.

Derimod er forskerdreven eller forskningsdreven innovation mindre fremtrædende i de undersøgte cases.¹¹⁹ Det kan måske forklares med, at eksperterne samarbejder i mange tilfælde blev afbrudt eller sat på hold under *lock-down*, dels for at spare økonomiske ressourcer, dels fordi møder med eksperterne i stort omfang blev frarådet og undgået. Det er også konsistent med NEMOs (2020: 4-5, jf. ovenfor) registrering af, at europæiske museer ikke ansatte nyt personale til at håndtere den digitale tilstedeværelse eller indgik kontrakter med *freelance*-medarbejdere under den første bølge af coronapandemien, men netop trak på deres egne medarbejdere, der så til gengæld kom til at indtage nye roller og løse nye arbejdsopgaver for at imødekomme aktuelle behov.

Endelig hvad angår *innovationsrelationer*, dvs. spørgsmålet om i forhold til hvad, i hvilken kontekst, i hvilken konkret relation, noget kan siges at være innovativt, kan alle de opregnede relationer også siges at forekomme. Der er fremdraget flere eksempler på innovationer, der var *‘new to the customer’*, at de lokale, regionale eller nationale museums-kunder, -brugere eller -gæster ikke tidligere har været præsenteret for et tilbud, men bliver præsenteret for det for første gang under coronapandemien. Museumsbesøg i en 3D-virtuel verden og virtuel *online*-rundvisning i udstillinger og museer kunne være eksempler. Ligesom inddragelse og medvirken i brugerdrevne indsamlinger af genstande og symbolske repræsentationer med relation til corona givetvis har været *‘new to’* mange museums-interessenter. Også *‘new to the customer’* i den forstand, at museerne gennem de mange virtuelle og *online*-baserede samt brugerinddragende og -drevne initiativer fik kontakt til nye brugergrupper, tilmed grupper som ikke tidligere havde været at betragte som brugere af museet. ENIGMAs indsamlinger af fortællinger om fællesskaber i coronaens tid blandt unge fra Thy og Danmarks Forsorgsmuseums indsamling af fortællinger fra folk, der følte sig udsatte under corona, kan her tjene som oplagte eksempler.

Der er også fremdraget flere cases med innovationer, der var *‘new to the firm’*, hvor det innovative tiltag tidligere har været set i branchen eller på markedet, men ikke har været taget i anvendelse af den givne virksomhed, det givne museum. Oplagte eksempler er her: Storm P. Museets specialudstilling “Valhalla – historien bag succesen”, der skulle tages ned under *lock-down*, og hvor man valgte at digitalisere udstillingen, så den forsat kunne

være tilgængelig for publikum, og hvor denne digitalisering af udstillingen var en aktivitet, museet ikke havde forudgående erfaringer med; eller The Monterey Bay Aquarium's brug af den virtuelle verden fra Nintendo-spillet: *Animal Crossing* som platform for virtuelle akvariebesøg og en naturhistorisk udstilling, hvor virtuelle spil måske ikke er nyt for museumsbranchen eller for markedet, men var det for Monterey Bay Aquarium.

Innovationer, der kan siges at være *'new to the market(place)'* eller *'new to the domestic market'*, er der også givet case-eksempler på. The J. Poul Getty Museum's kampagne "Getty Museum Challenge" kan her tjene til illustration i den forstand, at lignende initiativer havde været lanceret fx i Holland af van Gogh-museet i form af hjemmesiden og kampagnen vanGOyourself, ligesom de private initiativer 'Covid Classics' og instagram-kontoen "Tussen Kunst en Quarantaine" tidligere havde lanceret lignende innovative kampagner. Men Getty's initiativ var det første på det amerikanske (museums-)marked og blev filmet så udbredt og profileret, at det kom til at give navn til fænomenet – som "Getty Museum Challenge".

Der er også case-eksempler på innovationer, som er *'new to the industry'*, dvs. nye for museumsverdenen, selv om innovationerne før har været set i andre brancher. Virtuelle udstillinger baseret på Google Street View's platform eller Sketchfab's interaktive 3D-modeller af museumsartefakter kunne her tjene som signifikante repræsentanter. Det er begge teknologier, der har været brugt og er velkendte inden for andre brancher og domæner, men er innovative i forhold til museumsområdet. Endelig er der eksempler på innovationer, der kan siges at være *'new to the world'*, hvor noget introduceres, som ikke har været set før på globalt plan. Randers Regnskøvs *live*-skoletjeneste på Facebook; Trapholts sam-hæklede museums-installation LIGHT-HOPE; samt The Boijmans Ahoy's el-bilbaserede *drive-in* og *drive-through* museum kan her endnu engang tjene som ikoniske cases.¹²⁰

I forhold til innovationsrelationer er der således også case-eksempler over hele spekteret af typologien.

På et mere generelt plan kan det således konkluderes, at innovationerne i museumsverden under corona antager om ikke alle, så rigtig mange forskellige typer, former, grader og relationer. Og at i det mindste *nogle museer* dermed har fulgt Winston Churchills anbefaling: "Never let a good crisis go to waste" samt efterlevet Albert Einsteins indsigt: "In the middle of difficulty lies opportunity".

Mange af disse innovationer – de mest livskraftige af disse innovationer – vil (formentlig) også leve videre efter corona-krisen. Det indikeres fx, når Henrik Herold fra Randers Regnskov udtaler, at man vil fastholde den digitale skoletjeneste også efter corona-tiden, ligesom der overvejes blandede

forløb, hvor man på forskellige måder vil kombinere den traditionelle fysiske skoletjeneste med nye digitale og virtuelle løsninger (jf. ovenfor); samt når han om det digitale medie opsummerer, at det ikke skal være: "det, der er bærende, men det skal absolut være en mulighed, som vi kan bruge alle de steder, hvor ... det gør det helt rigtige. Og her i corona, der har det i hvert tilfælde gjort det helt rigtige for os".¹²¹ Det indikeres også af Danmarks Tekniske Museums udsagn om, at de også efter corona vil fortsætte og videreudvikle den særlige metode til hurtig indsamling og udstilling, de har udviklet under pandemien, nemlig metoden '*rapid relevance*'. Ligesom det bliver anslået af Stine Høholt fra Kunstmuseum Brandts, når hun allerede på et tidligt tidspunkt i corona-krisen markerer, at krisen kunne blive en åbning af et nyt mulighedsfelt: "Vi kan lære meget af corona-krisen ... Selvom det er svært lige nu, er jeg sikker på, at sådan en krise åbner mange nye muligheder for Brandts", siger hun og fortsætter med at pege på, at innovationer, der er kommet til under corona-krisen, også vil kunne finde anvendelse efter, at attraktionerne er åbnet op igen: "Vi kommer på den anden side af krisen, tror jeg, med ny viden, og også med nogle nye aktiviteter ... også efter at museet ... er genåbnet" (Ryge, 2020: u.p.). Eller på et mere generelt plan, når Trapholts bestyrelsesformand Lars Nørby Johansen og direktør Karen Grøn i institutionens årsberetningen for 2020 skriver, "at Trapholt kom gennem 2020 som et styrket og fremadskuende kunstmuseum, der tager læring og erfaringer med ind i en post-corona fremtid" (Trapholt, 2021: 9). De ovenstående udtalelser er også konsistente med Joe Pines analyse og pointe, når han i et interview fra 2021 opsummerer: "As the physical experience sector opens up, many of the lessons learned during the lockdowns will enable them to provide a better offer than before" (Robathan, 2021: u.p.).

Der har inden for de senere år været en bevægelse og nyorientering i museumsverdenen, hvad angår museernes selvforståelse og herunder også forståelsen af museernes samfundsmæssige rolle og funktion. Det ses måske tydeligst i den internationale museumsorganisation ICOMs diskussion af museumsdefinitionen. Mens de 9 museumsdefinitioner, der i ICOMs regi har været i spil mellem 1946 og 2016, alle har haft hovedfokus på museumsinstitutionens officielle status som offentlig, åben, permanent og non-profit samt museets 5 hovedopgaver eller søjler, nemlig: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling,¹²² så er den definition, der blev bragt i forslag i 2019¹²³ i langt højere grad centreret omkring museernes rolle i forhold til at bidrage til samfundsmæssig retfærdighed, global lighed og menneskelig værdighed og *well-being*, bl.a. ved at arbejde for demokrati, inklusion, dialog og deltagelse. Forslaget til definition lyder i sin helhed:

“Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people.

Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.” (ICOM, 2019: u.p.)

Der er i casestudierne og i litteraturen om komplekset mellem museer, corona og innovation mange indicier, der peger i retning af, at disse nye dagsordener er blevet aktiveret og aktualiseret under corona-pandemien og i museernes arbejde og overvejelser under corona. Karen Grøn, direktør på Trapholt, talte allerede tidligt under corona-nedlukningen om, at museet skulle fungere som en slags samlingspunkt via kulturen, at der skulle skabes noget godt for den danske befolkning, at der skulle skabes håb, mening og fællesskab gennem kunst, kultur og design; ligesom hun i sit indlæg i tidsskriftet *Danske Museers* temanummer om corona fx skriver, at LIGHTHOPE-projektet var båret af en vision om “at bidrage positivt ind i corona-krisen med det som museet står for – kreativitet, erkendelse, empowerment og fællesskab omkring kunst og design” (Grøn, 2020: u.p.). Hun skriver i samme forbindelse også direkte om: “den grundopgave, museer har: at styrke et stærkt og engageret samfund for alle” (Grøn, 2020: u.p.), tilsvarende som Trapholts årsrapport fra 2019 formulerer museets formål som “at styrke ... demokratisk dannelse” (Trapholt, 2020b). Dermed taler hun også om et mere inkluderende museum, et museum, der har til opgave at skabe social sammenhængskraft og engagerede, handlekraftige samfundsborgere. Også selve udførelsen af LIGHTHOPE-værket med brugerinddragelse og *co-creation* peger i retning af en ny museumsforståelse med emfase på inddragelse, engagement, inklusion, medskabelse, kulturelt medborgerskab samt *empowerment* og myndiggørelse af både museumsbrugere og samfundsborgere.

Denne inddragende, partcipatoriske holdning kommer også til udtryk i de utallige brugerbaserede og bruger-drevne indsamlingsprojekter, der skulle dokumentere corona-tiden: fra Nationalmuseets “Dage med Corona” over Frederikshavns Stadsarkivs indsamling af fotos af og fra coronatiden

til Steno Museets indkaldelse af børnetegninger med corona-motiver og -tematiseringer i børnehøjde. Projekter, der også udvider og nytænker de måder, som museets brugere bliver inddraget på, og som dermed generelt understøtter brugernes og borgernes følelse af samskabelse, medbestemmelse, myndighed og kulturelt medborgerskab.

Dette understøttes også af en lang række udtalelser i den teoretiske ramme uden for casestudierne. NEMO peger i deres opsummering af *survey-findings* på en ny fokusering på det nære fællesskab, museernes tætte *communities* og en stigende betydning af kultur som sammenhængsskabende kraft i en usikker verden: "Culture gains importance in uncertain times of crises, it brings us together" (NEMO, 2020: 1), hvor netop museerne siges at kunne spille en central rolle. Aitken taler om, at museerne må fokusere langt mere på "accessibility, inclusion, equality and diversity" (2020: u.p.). Cuseum taler om – som allerede omtalt ovenfor – at corona-krisens nødvendighedsdrevne og krisedrevne innovation vil gøre museerne, ja hele kulturindustrien, "more tech-forward, more inclusive, and more efficient" (Cuseum, 2020: u.p.). Og Peter Keller, ICOMs General Director, skriver i forbindelse med OECD og ICOMs seminar "Coronavirus (COVID-19) and museums": "Now more than ever, we need innovative ways and concrete policy actions to ensure that museums continue to play a key role in local and sustainable development as well as in community well-being and resilience" (ICOM, 2020: u.p.); ligesom den centrale powerpoint-præsentation fra samme seminar blandt flere andre identificerede 'emergerende innovationer og muligheder eller *game changers* for fremtiden' peger på: "Increased **recognition of the role of culture** plays for our society and in particular to **people's well-being and mental health ...**" (OECD/ICOM, 2020: u.p., originalens fremhævning).

I en anden for emnet central kilde, nemlig i introduktionen til temanummeret om *Museums in the Pandemic* af tidsskriftet *Museum Worlds*, taler medredaktør Joanna Cobley direkte om, at "COVID-19 has amplified the social function of museums and reframed what safeguarding heritage and reaching out to communities actually means during a time of extreme duress ..." (2020: 113). Hun peger her især på institutionernes "cultural resilience" (2020: 112), der i denne sammenhæng skal forstås som "the ability to continue core functions while facing uncertainty, danger, and change" (2020: 113). David Gaimster skriver i samme volumen om, at pandemien har skabt muligheder for nye indsamlings- og forskningsprojekter særligt inden for områderne "public health, social and environmental impacts, and community resilience" (2020b: 118); ligesom han i denne kontekst kalder sin opsats "Museums Are Social Anchors in Troubled Times" (2020b: 117).¹²⁴ Nuala Morse taler samme sted i tilknytning til corona-krisen om "... a fundamen-

tal role for the museum sector in networks of formal health and social care” og om en ny “approach ... in shaping the future of museums’ health and well-being work and research” (2020: 125). Og de mange korte indlæg eller *survey-responses* fra museumsfolk vedrørende museer i pandemien, som udgør temanummerets indhold, flyder i det hele taget over med tematiseringer af og formuleringer om: “diversity, equity, accessibility, and inclusion” (Cobley: 2020: 114), “... community engagement, economic recovery, and well-being” (Cobley: 2020: 114) og tilsvarende termer. Cobley afslutter sin introduction til artikelsamlingen med følgende konklusion og opsummering: “The thread that binds all our voices is the genuine desire to use this sudden catastrophic event to co-create new museums of the future—this, to me, is cultural resilience in action” (Cobley, 2020: 115).

Alle disse steder forbindes coronakrisen samt innovation og nyorientering under coronakrisen således positivt med den inden for de seneste år identificerede nye selvforståelse blandt museerne samt nye forståelse af museernes samfundsmæssige rolle, mission og funktion i retning af at skabe social sammenhængskraft, samfundsmæssig *resilience*, kulturelt medborgerskab og engagerede, handlekraftige samfundsborgere. Vurderet ud fra de præsenterede casestudier, kilderne i det teoretiske rammeværk m.m. har corona-pandemien således ikke betydet et tilbageslag for den igangværende udvikling inden for museumsverdenen, men omvendt understøttet og forstærket denne udvikling mod et mere partcipatorisk, demokratisk, dialogisk, mange-stemmigt, inklusivt museum, hvis hovedopgave er at adressere de store samfundsmæssige udfordringer i retning af social retfærdighed, global lighed, menneskelig værdighed og *well-being*.

Post-pandemisk post-script

*“It Will be the Best of Times,
It Will Be the Worst of Times.”*
Ken Arnold, 2020

Som nævnt flere gange er denne undersøgelse overvejende baseret på den første bølge af corona-pandemien i foråret 2020, og den primære indsamling af kilder og data til cases og baggrundsstof er dermed afsluttet forholdsvis tidligt i corona-perioden med mere sporadisk indsamling af materiale fra krisens senere faser. Der er derfor behov for et efterskrift og nogle eftertanke her ved lukningen af manuskriptet medio/ultimo 2021.

Vi kan ikke vide det med sikkerhed, men her et godt stykke inde i 2021 virker det ikke – selv om Danmark er kommet nogenlunde lempeligt gennem corona-pandemien – som det er slut endnu. Vi kigger muligvis ind i en tredje corona-bølge, og ser vi ud over landets grænser, kan vi med ret stor sikkerhed sige, at det langt fra er slut endnu. Vi kan gøre Joanna Cobleys formulering fra starten af corona-krisen til vores aktuelle ditto, når hun som subtitel til sit indlæg i *Museums in the Pandemic* vælger ordene: “We Are in This Together, and It Is Not Over Yet” (Cobley, 2020: 111).¹²⁵

Hvad der imidlertid står tydeligt og klart, er, at pandemien og corona-krisen blev mere langvarig og omfattende end de fleste forventede og forestillede sig i foråret 2020. Det kan derfor også allerede nu forudses, at der bliver behov for grundigt at undersøge museernes reaktioner og innovatio-

ner i de senere faser af corona-krise såvel som effekterne på museerne post-corona på kort såvel som på langt sigt.

Ken Arnold, direktør for museet Medicinsk Museion i København, skrev allerede i april 2020 en lille opsats i Museum Association's *Museums Journal*, hvor han causerede over, hvordan det ville være, når museerne åbnede deres døre igen efter COVID-19-pandemien. Her reflekterede han bl.a. over, om krisen ville ændre folks adfærd med hensyn til appetit på og forbrug af kultur. Det skete under overskriften: "The best of times, the worst of times" (Arnold, 2020a).¹²⁶ Opsatsen er, som titlen antyder, udformet som et dobbeltsyn på to meget forskellige visioner for fremtiden: det bedst tænkelige versus det værst tænkelige scenarie, drømmen versus mareridtet. Det formuleres bl.a. i spørgsmålene: "Will their [dvs. the museums', red.] public role become more important and popular than ever; or might they be eclipsed as a pre-corona indulgence?" og "After the pandemic, can museums help reinvent social closeness or will they be seen as a pre-corona indulgence?" (Arnold, 2020a: u.p.).

Vi vil tage afsæt i denne dobbeltvision her, men modsat Arnold starte med det negative scenarie. Arnold gestalter 'worst of times'-scenariet på følgende vis: "It will be the worst of times: maybe months of learning to treat all but our nearest and dearest as potential grim reapers will instead make places where people gather permanent sources of anxiety. Museums and galleries will carefully curate upbeat programming, and relaunch with optimistic marketing" (Arnold, 2020a: u.p.). Og han fortsætter scenariet med at forestille sig, at et par tapre mennesker i første omgang vil afprøve det: "But the difficult[y, red.] to shake habits of two-meter-queuing in enclosed spaces [spaces, red.] will blunt people's willingness to spend time getting up close to exhibits. And new safely-distanced, semi-outdoor events, produced by canny cultural innovators, will prove too much competition" (Arnold, 2020a: u.p.).

Det negative, dystopiske fremtidsscenarie har bl.a. sin baggrund i en erfaring, der er fremkommet under *lockdown*-perioden, nemlig at *online*-løsninger og digitalt indhold nogle gange både kan være mere effektive og mindre omkostningstunge, ligesom de nogle gange også når længere ud til mere inklusive publikummer. Det bliver derfor i tiden post-corona den 'nemme' og billige løsning, museer og kuratorer vil ty til, når de skal overleve i ressourceknappe tider. Der ligger således også markante teknologikritiske elementer underdrejet i Arnolds refleksion og position. Selvom Arnold forudser periodevis nostalgiske opblomstringer af det 'traditionelle museum', er udgangen på den negative vision museets endeligt som institution:

“... the laziness of short attention spans, and a clamour for everything publicly supported to have a direct relevance, along with some preconsidered utility, will gradually push through the nostalgia associated with those baggier pre-corona institutions. Fittingly maybe, 300 years after its founding, the British Museum will be the last permanently to close its doors in 2053.” (Arnold, 2020a: u.p.)

Det positive *'best of times'*-scenarie optegner Arnold på følgende måde: “... maybe the clearest lesson to emerge from our experiences of physical distancing will be that social gatherings are an essential centrepiece of meaningful lives. Reopened museums and galleries will be trusted institutions in which to remind ourselves of that” (Arnold, 2020a). Og han fortsætter spekulationen ved at forestille sig, at folk, først prøvende, senere gradvist i større og større antal vil blive draget til rum, hvor de sammen, ved siden af fremmede, kan dele denne type af oplevelser. Og, konkluderer han:¹²⁷ “Museums will become symbols of the reinvention of social closeness” (Arnold, 2020b).

Museer og andre kulturinstitutioner vil således i særlig grad kunne give meningsfulde svar på de spørgsmål samt give meningsfyldte indløsninger af de behov, der er opstået under corona:

“And at a subtler level, gallery audiences will increasingly arrive with big questions about meanings and values that have crammed their minds while cloistered at home. A close encounter with a sculpture or installation, a guided historical tour, a multi-perspective debate about dying well: these museum experiences will reassert themselves as irreplaceable opportunities to enhance enthusiasm and wellbeing.” (Arnold, 2020a: u.p)

Det vil alt sammen implicere en øget tilstrømning til museer og lignende kulturelle institutioner: “Increasing numbers will turn to museums, and other public cultural activities as a viable alternative to relentless worries about the future ... Visitors will be grateful for the opportunities offered by museums to be interested, thoughtful, playfully engaged without purpose or goal” (Arnold, 2020a: u.p.).

Det er i skrivende stund vanskeligt at afgøre, hvilken af Arnolds to visioner, der kommer tættest på sandheden. Det kan – som man siger med en flovse – ‘kun fremtiden vise’. Begge scenarier har elementer af en vis sandsynlighed, og der er mange tegn i tiden, der kunne indikere både det ene og

det andet – både den dunkle vision, de dystre forudsigelser og det håbe-fulde, positive fremtidsscenario for museet som institution.

For at tage den dunkle vision, de dystre forudsigelser, først: Mange har allerede udtalt, at det vil tage år for museerne at komme sig efter corona-pandemien og vende tilbage til et præ-pandemisk niveau, hvad fx angår indtægter, personale, *community* engagement med videre.¹²⁸

I en *survey* foretaget i USA den 6.-30. april 2021 med titlen *National Snapshot of COVID-19 Impact on United States Museums* (AAM et al., 2021), hvor 1.004 amerikanske museer deltog, er hovedkonklusionen, at undersøgelsen dokumenterer “profound damage inflicted on US museums by the pandemic” (AAM, 2021: u.p.). Tre fjerdedele af museerne (76%) rapporterede, at deres driftsindtægter i 2020 faldt sammenlignet med det foregående år, hvor det gennemsnitlige fald lå på 40%. 15% af museerne svarede, at der var en signifikant risiko for, at de måtte lukke permanent inden for de næste 6 måneder, eller at de var usikre på, om de ville overleve gennem denne periode (en procentdel, der ækvivalerer med ca. 5.000 museer i USA). *Survey*'en viste også, at næsten halvdelen af museerne (46%) i april 2021 havde reduceret deres arbejdsstyrke med et gennemsnit på knap en tredjedel (29%) siden pandemien ramte. Og de museer, der havde åbent, havde gennemsnitligt kun 41% af de besøgende, de havde i præ-pandemi-perioden (AAM et al., 2021: u.p.; se også Kenney, 2021).

I dansk sammenhæng har ODM – Organisationen Danske Museer – løbende udgivet *survey*-baserede undersøgelser af museernes situation under og efter nedlukningerne (2020b, 2021a, 2021b & 2021c). I en undersøgelse af status for ODMs medlemmer efter sommerferien 2020 var hovedbudskabet forholdsvist positivt.¹²⁹ Her meldte 85% af museerne om højere besøgstal i sommerferien 2020 end i sommerferien 2019, hvoraf mere end halvdelen (55%) havde en stigning på over 50%. Som årsager angiver museerne som de primære, at der har været flere turister i området samt sommerpakken med halv entré. Kun få museer (10%) meldte om lavere besøgstal. Det drejede sig primært om museer, der traditionelt har en stor andel af turister blandt de besøgende, og her især museer lokaliseret i hovedstadsområdet (Organisationen Danske Museer, 2020b).

I den undersøgelse, ODM publicerede i januar 2021 (Organisationen Danske Museer, 2021a), og som samlede op på medlemsmuseernes situation ved årsskiftet og dermed dækkede hele 2020, var meldingerne langt mere dystre.¹³⁰ Hovedkonklusionen var her, at museerne havde oplevet en markant nedgang i besøgstallet samt et markant omsætningstab i 2020 sammenlignet med 2019. 80% af museerne havde et lavere besøgstal i 2020 sammenlignet med året før, hvor hver 5. museum havde en halvering af

antallet af gæster, og hver 3. museum havde en tilbagegang på mindst 30%. Samlet set var besøgstallet reduceret med en tredjedel (Organisationen Danske Museer, 2021a: u.p.).

Sammenhængende hermed var der også et markant omsætningstab i 2020 i forhold til året før. 6 ud af 10 museer (62%) meldte om en lavere omsætning i 2020 end i 2019. Af de museer, der havde en lavere omsætning i 2020, havde: 14% en omsætning, der var mere end 50% lavere end i 2019; hver tiende (10%) en omsætning, der var 40-50% lavere; hver femte (21%) en omsætning, der var 25-40% lavere; hver tredje (33%) en omsætning, der var 10-25% lavere; mens den sidste femtedel (21%) havde en omsætning, der var 5-10% lavere (Organisationen Danske Museer, 2021a: u.p.). Som de vigtigste årsager til omsætningsnedgangen pegede museerne på: reducerede indtægter fra entré, butik, café, arrangementer samt gruppebesøg. På det mere fremadrettede, fremtidsorienterede spørgsmål, "Hvis mit museum åbner igen senest 1. marts (med restriktioner), vurderer jeg, at...", svarede næsten hvert andet museum (47%): "Vi kommer gennem 2021 med skindet på næsen, selvom det bliver hårdt", mens et ud af otte museer (12%) svarede: "Vi får et meget hårdt år, og det bliver svært at få enderne til at nå sammen" (Organisationen Danske Museer, 2021a: u.p.).

En opfølgende undersøgelse blandt ODMs medlemmer gennemført i perioden 26.-28. maj 2021 (Organisationen Danske Museer, 2021b: u.p.), dvs. efter at museerne var genåbnet den 21. april 2021, dokumenterede fortsatte udfordringer med besøgstallet.¹³¹ På spørgsmålet: "Hvordan er besøgstallet på museet i øjeblikket sammenlignet med før corona", svarede knap en fjerdedel (23%) af de adspurgte museer, at besøgstallet lå på ca. 50% af det normale; en fjerdedel (25%) svarede, at det lå på 30-40% af det normale; og godt en fjerdedel (27%) svarede, at det lå på 15-25%. 2% angav, at besøgstallet lå helt nede på 5-10% af det normale (Organisationen Danske Museer, 2021b: u.p.) (se figur 31, næste side). Sommeret op betyder det, at besøgstallet lå på 50% eller derunder af det normale på over trefjerdedele (77%) af de adspurgte museer. Kun hvert tiende museum meldte om besøgstal på 80% eller derover i forhold til det normale. I denne undersøgelse blev det svigtende besøgstal især sat i relation til krav om test og coronapas (Organisationen Danske Museer, 2021b: u.p.).¹³²

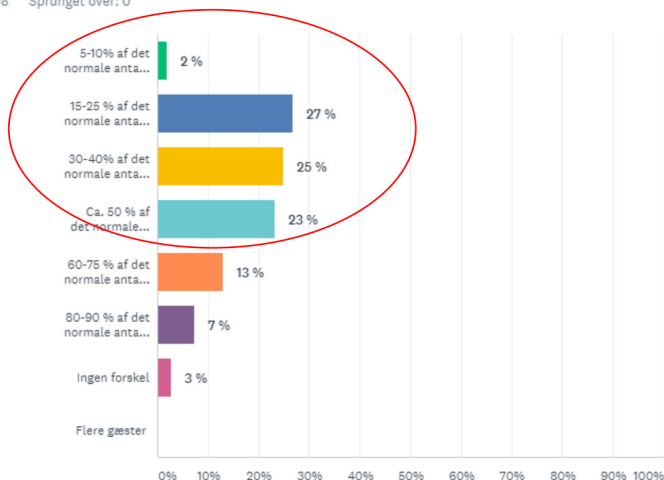
Denne nedgang i besøgstal fik bl.a. leder af HOPE-projektet,¹³³ Michael Bang Petersen, til at spekulere i, at der er sket ændringer i befolkningens vaner under corona-perioden, og at det er nødvendigt at 'lære' nye vaner efter et år med nedlukning. I forbindelse med informationer om nedgang i antallet af besøgende på museerne udtalte han til DR: " - Det betyder, at der formentlig er blevet etableret nogle vaner, hvor man har fundet andre må-

der at bruge sin lørdag og sin søndag på, og de her nye vaner, dem skal man ud af igen..." (Pedersen, 2021: u.p.).

Det er data og indikationer som disse, der kan give næring til Arnolds dystopiske scenarie.

Hvordan er besøgstallet på museet i øjeblikket sammenlignet med før corona? Vælg den mulighed, der passer bedst på dit museum.

Besvaret: 108 Sprunget over: 0



Figur 31: Oversigt over besøgstallet på danske museer i maj 2021 sammenlignet med perioden før corona (Organisationen Danske Museer, 2021b: u.p., den røde ring er originalens markering)

Der er imidlertid også tegn i tiden, der kunne pege i retning af det positive scenarie. Ser man på den generelle appetit på og forbrug af kultur og oplevelser, der blev rapporteret efter den anden større genåbning i eftersommeren 2021, er der flere bemærkelsesværdige tal: Anders Matthesens film *Ternet Ninja 2* slog i august 2021 – lige efter biograferne var åbnet igen – alle publikumsrekorder for danske film ved at sælge næsten en kvart million (246.684) billetter i premiereweekenden (torsdag-søndag). I løbet af åbningsweekenden, nemlig lørdag, slog *Ternet Ninja 2* også rekorden for det højeste antal solgte billetter på en enkelt dag for en dansk film med 68.000 billetter (Nordisk Film, 2021). Ca. en måned efter slog den nye James Bond-film *No Time to Die* igen Danmarksrekorden med over en kvart million billetter (267.038) i åbningsweekenden (Uden forfatter, 2021a). Hermed overgik den en anden James Bond-film, *Spectre* fra 2015, der med ca. 265.000 solgte billetter hidtil havde været den bedst sælgende film i en åbningsweekend

(Uden forfatter, 2021b). Ydermere slog *No Time To Die* også rekorden for flest solgte billetter på en enkelt dag i Danmarkshistorien med 68.436 billetter om lørdagen. Med knap 34 mio. kr. er det også den film, der har haft den største omsætning i åbningsweekenden i Danmark nogensinde (Ritzau, 2021). Ser man på de danske biografer under et, så var der med godt 1. mio. (1.127.351) solgte biografbilletter i august 2021 flere gæster i de danske biografer end på noget andet tidspunkt i samme måned i de 12 år Foreningen af Filmudlejere i Danmark har ført denne statistik (Werge, 2021). Tilsvarende meldte musik-huse og koncertarrangører om rekordstor interesse.¹³⁴

Data og enkeltstående observationer som disse kunne godt være indicier på en appetit på og et behov for kultur og oplevelser, som har været undertrykt i en lang periode, men nu kan få frit løb. Det understøttes også af mere teoretiske udsagn. Joe Pine gav i september 2021 et interview til mediet *Attractions Management*, der i forskræppet på Twitter blev annonceret som: "The 'Experience Economy guru' @joepine on how attractions providers can come out of the pandemic stronger than ever" (Attractions Mgmt, 2021: u.p.). Pine bekræfter her de ovenstående *post-lockdown*-iagttagelser om efterspørgslen efter oplevelser, når han siger: "One of the signs that the Experience Economy is very healthy is that whenever a place does open up to whatever capacity it can – guess what? It fills up to that limited capacity" (Robahtan, 2021: u.p.). Men han redegør også for sit syn på "the biggest trends" (Robahtan, 2021: u.p.), der er kommet ud af pandemien for attraktions- eller oplevelsesindustrien¹³⁵ og som – ifølge Pine – betyder, at denne industri faktisk kommer styrket ud af krisen. Mange af de '*lessons learned*' under *lockdowns* – og mange af de innovationer, der er skabt – vil sætte oplevelsesleverandørerne i stand til at producere og levere bedre og mere meningsfulde oplevelser. Han er derfor grundlæggende optimistisk i sin fremtidsforudsigtelse for den samlede oplevelsesindustri og -økonomi. Det er han også ud fra det mere generelle rationale om, at oplevelser og sociale oplevelser er et grundlæggende menneskeligt behov: "We are social beings, and we insist on having experiences", argumenterer han, og fortsætter: "People will never stop wanting exciting and meaningful experiences" (Robahtan, 2021: u.p.). Hans konklusion er derfor: "I think that the experience sector will fully recover in the next couple of years" (Robahtan, 2012: u.p.).

Det er indikationer og observationer som disse, der kan give næring til Arnolds positive fremtidsscenarie.

Som sagt kan man i dag kun gisne om, hvordan museernes situation vil komme til at se ud post-corona, samt hvilke af de innovationer og trends, der er fremkommet under krisen, som vil blive bevaret, få et efter-liv og måske komme til at dominere efter corona. Men vi vover halsen og giver ud

fra ovenstående analyser og case-eksempler følgende uforpligtende, men begrundede og motiverede bud:

- Mest generelt: innovationer, nye formater og nye tiltag skabt på museerne under corona-pandemien vil betyde gentænkning og videreudvikling af samt inspiration til nye værditilbud – herunder oplevelsesøkonomiske værditilbud – også lang tid efter corona.
- Den mest overordnede trend er måske en tiltagende digitalisering af funktioner og aktiviteter på museerne. Det gælder *front-stage* i forhold til oplevelsestilbuddene såvel som *back-stage* i forhold til administration, forskning, uddannelse etc. Det er helt på linje med Pine, når han i interviewet fra september 2021 – idet han betoner *front-stage*-oplevelsestilbuddene – udtaler: “The biggest change will be the infusion of digital technology into experiences” (Robathan, 2021: u.p.). Ligesom det er på linje med David Gaimster, når han i den museumssurvey, der bliver afrapporteret i *Museums in the Pandemic* (Cobley et al., 2020), skriver, idet han lægger vægt på *back-stage*-området: “The greatest dividend for the Museum in this post-COVID-19 scenario may be felt behind the scenes in the catalyzing of innovative responses and initiatives in the Museum’s core digital, learning, and research functions” (2020b: 118). Det er naturligvis ikke sådan, at corona-pandemien via krisedreven innovation har skabt de digitale løsninger. Mange af disse løsninger har været fremme og været anvendt også før corona. Men corona-krisen har udgjort de betingelser, som har bevirket, at digitaliseringen tog fart og fik en mere central placering; nedlukningen har været den barriere, der har forceret en digital transformation af kultursektoren, herunder museerne. Det kan give mulighed for, at corona-tiden i retrospekt kan blive anskuet som et kvantespring i digitalisering. Og det både fordi, krisen har været med til at aktualisere og tydeliggøre de digitale muligheder, men også har demonstreret svaghederne og begrænsningerne ved det digitale i forhold til fx fysiske udstillinger og fysiske møder.
- I sammenhæng med og som følge af digitaliseringen sker der også en tiltagende hybridisering af oplevelser, dvs. fremkomsten af hybridformer, der blander fysiske og virtuelle elementer eller tilbud i forskellige blandingsforhold. Det er således ikke nødvendigvis sådan, at digitale tilbud som hovedtendens overtager og erstatter de fysiske ditto, men i højere grad sådan, at de fysiske tilbud i stigende grad bliver kombineret og suppleret med digitale *overlays*, *add-ons* og komponenter. Et oplagt eksempel er her Henrik Herolds og Randers Regnskovs overvejelse

ser om post-corona at gentænke skoletjenesten som blendede forløb, hvor man kombinerer fysiske aktiviteter med virtuelle ditto, således at fx fysiske forløb følges op af virtuel undervisning, eller virtuel undervisning kan lægge op til og afsluttes af fysiske besøg.¹³⁶

- Sociale medier vil fortsat have en voksende betydning for kommunikationen og relationen mellem museer og kulturinstitutioner på den ene side og kunder / gæster / brugere / forbrugere / den besøgende m.v. på den anden.
- De skabte innovationer, de digitale tiltag og de sociale medier og medieplatforme vil nå ud til nye målgrupper og brugere (og ikke-brugere), som museerne ikke tidligere har været i hyppig kontakt med og herunder bl.a. skabe nye *communities*, øget opmærksomhed og nye loyalitetsrelationer.
- En lang række af de mere praktiske og logistiske tiltag og innovationer, der er fremkommet under corona-tiden, vil helt sikkert også give mening efter corona, fordi de sikrer en bedre, mere meningsfuld eller mere intens oplevelse: kø-løse attraktioner, *'timed ticketing'*- og *'reserve-ahead tickets'*-modeller, samt forskellige navigationssystemer som intelligent *wayfinding*, *real-time smart-routing*, styring af *crowd flows* osv. Det samme gælder BYOD, *'bring-your-own-device'*, både som informationskanal til indhold, som interaktions-*device* til interaktive tjenester og *check-in-* og *check-out*-procedurer, og som audioguide med videre.¹³⁷ Tilsvarende vil en række af de store vækstområder, vi har set under corona i *online*-bestillinger og -køb, *takeout-* og *take-away*-modeller osv. blive fastholdt og videreudviklet.
- De mange indsamlingsprocesser – herunder brugerbaserede og bruger-drevne indsamlinger – museerne hurtigt fik sat på benene under corona-perioden, indsamlinger af genstande, dagbogsberetninger, tegninger, digte, fotos, skoleprojekter, *'tidskapsler'* og andet, betyder, at der nu på landsplan forefindes et meget stort og et meget righoldigt materiale til dokumentation af corona-perioden, som kan udgøre grundlaget for fremtidig forskning, formidling, udstillinger med videre om tiden med corona. "Det er materiale, som vil have stor værdi, når historien om, hvordan danskerne reagerede på coronaen, og hvordan pandemien formede hverdagen, skal fortælles i fremtiden", vurderer Olafson og Christensen (2020: 27).
- Corona-krisen satte også et nyt og skærpet fokus på museernes samfundsmæssige rolle.¹³⁸ I snæver forstand handler det om, at museerne under krisen blev inviteret med i samarbejder fx omkring udsatte borgere: udsatte børn og unge, demente, ensomme, handicappede samt

befolkningsgrupper, der måske normalt ikke kommer på museerne, og at brugere og ikke-brugere omvendt blev inviteret med i indsamlingsprocesser i forhold til samlinger og udstillinger samt blev inddraget og involveret på forskellige andre måder. I bredere forstand handler det om museernes samfundsmæssige ansvar, hvad angår inklusion, involvering, samskabelse, medborgerskab, bæredygtighed, og hvordan museerne kan bidrage til at opfylde FNs verdensmål (Just, 2020: 35). Heller ikke denne dagsorden er skabt af eller er ny under corona-krisen, men den blev synliggjort og forstærket under og af krisen – og vil givet få post-pandemiske eftervirkninger.

Noter

- 1 Markedsundersøgelsesfirmaet Kline har fx. fremført dokumentation for læbestift-effekten gennem fire økonomiske kriser fra 1973 til 2001 (Kline Team, 2020: u.p.).
- 2 'The lipstick theory' eller 'the lipstick effect' bliver mange steder tilskrevet Leonard Lauder, chairman for Estee Lauder Cosmetics, der i en artikel i *New York Times* publiceret 1. maj 2008 blev citeret for at sige, at salget af hans firmas læbestifter steg i perioder med økonomisk krise (se fx Brown, 2020: u.p.). Rationalet for effekten skulle være, at forbrugere, der har en stram økonomi, vender sig mod små afladshandlinger, når de ikke kan købe ekstravagant luksus. Men 'the lipstick effect' bør retteligt tilskrives professor Juliet Shor, der i sin bog fra 1999, *The Over Spent America*, lancerede begrebet og bl.a. skrev følgende: "Consumers will buy higher-priced, more prestigious lipsticks ... that are used in public, vs. lower-priced, less prestigious brands that are used in privacy of the bathroom. Further in times of economic troubles, consumers will indulge in 'little' luxuries ... instead of expensive luxuries...".
- 3 CBS Miami (2020).
- 4 CBS Miami (2020).
- 5 Når vi her skriver 'anekdotisk' og betegner det som 'fun fact', skyldes det også, at oplysningerne ikke baserer sig på videnskabelige kilder, men på nyhedsmedier og websider. De kan derfor være behæftet med fejl.
- 6 Data- og informationsindsamlingen til denne bog er primært foregået i løbet af den første corona-nedlukning fra marts til juni/juli 2020, dvs. den refererer primært til den 'første bølge' af corona-pandemien og den første *lockdown*. Kun

enkelte yderligere kilder er blevet indarbejdet under skriveprocessen i den anden halvdel af 2020 og de første måneder af 2021. Det er sket ud fra en vurdering af, at de kunne tilføre væsentlige nye perspektiver til eller nuancering af analysen.

- 7 Det sker primært på grundlag af Yin (2009) og Flyvbjerg (2010).
- 8 Abercrombie, Hill & Turner, 1984, *Dictionary of Sociology*, s. 34, her citeret efter Flyvbjerg, 2010: 464.
- 9 De forskellige typer af casestudier og muligheden for at generalisere ud fra dem bliver omtalt i større detalje under det afsnit, der rummer casestudierne.
- 10 De 'kreative erhverv' eller 'creative industries' skal her forstås som "those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property". Definitionen er hentet fra Department for Culture, Media and Sport (2001). *Creative Industries Mapping Document*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf.
- 11 Mere eksakt består oplevelseserhvervene ifølge Erhvervs- og Byggestyrelsen af følgende 13 brancher fra Danmarks Statistiks branchekoder: Ring 1: Musik, Film & video; Indholdsproduktion; Radio & TV; Arkitektur; Reklame; Design; Kunst & kunsthåndværk, og Bøger & Presse; samt Ring 2: Forlystelsesparker, events m.m.; Overnatninger & turistbureauer; Gastronomi & nattelev; og Sport & fritid (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011). Vi er bevidste om, at ikke alle kilder i det følgende følger den eksakt samme definition og afgrænsning af oplevelseserhvervene, og vi vil kommentere på det undervejs, herunder bl.a. bestræbe os på at gøre opmærksom på det, hvis der er afvigelser i definitioner og afgrænsninger.
- 12 Eller mere præcist den 18. marts kl. 15.00 og den 19. marts kl. 12.00.
- 13 Dansk Erhverv skriver, at virksomhederne er repræsentative for Dansk Erhvervs medlemmer, hvad angår virksomhedernes størrelse, samt hvad angår branche og region, men at de ikke nødvendigvis er repræsentative for det samlede danske erhvervsliv. Med undersøgelsens 1.091 respondenter er den maksimale stikprøveusikkerhed ifølge Dansk Erhverv ca. +/- 3% (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).
- 14 Det skal her bemærkes, at dette er et tidspunkt, hvor de forskellige lønkompen-sationsordninger og hjælpepakker endnu ikke var realiserede.
- 15 Kommentator inden for oplevelsesøkonomi, Sergio Caredda, har helt parallelle observationer, når han i et blog-indlæg med den sigende og dramatiske titel: "Covid-19: an epic challenge on Experience Economy?", noterer: "The part of the Economy that has already been hit hard is precisely what ... Gilmore and Pine celebrated in their book. Events such as concerts, conferences, trade-shows,

- sports matches, museum exhibitions, all have seen huge numbers of cancellations ... Yes, some events can move online via streaming arrangements, and several agencies are becoming creative in trying to build contingency plans. But the critical pillars of the Experience Economy are coming to a standstill" (2020: u.p.). Og han fortsætter meget på linje med Gelles' og Pines retorik og ordvalg: "Actions to contain the spread of the virus are reducing human connections, the base itself of experience" (Caredda, 2020: u.p.).
- 16 Gelles refererer her til tal fra "the Bureau of Labour Statistics" (2020: u.p.).
 - 17 *Survey*'et er bl.a. distribueret gennem ICOMs (International Council of Museums) hjemmeside, <https://icom.museum/en/>
 - 18 En anden kilde, Cobley (2020), taler her fx parallelt om, at "front-of-the-house staff were redeployed to support back-of-the-house staff with cataloguing and digitization projects" (2020: 111).
 - 19 Bekendtgørelse af museumsloven, LBK nr. 358 af 08/04/2014, (Retsinformation, 2014).
 - 20 Se videre længere fremme.
 - 21 Med en analogi: selv om der findes filatelister, gør det ikke postvæsnet til et oplevelseserhverv.
 - 22 Se fx J. F. Jensen 2021, der er publiceret i tilknytning til det nationale projekt eller program: Vores Museum, hvor denne modstilling eller dette dilemma var en hovedproblemstilling.
 - 23 I Jensen, Skovrup & Smed (2021) har vi foreslået en modificeret og kombineret variant af Matrix1 og Matrix2.
 - 24 For mere omfattende præsentationer af innovationsbegrebet og innovationstypologier se J. F. Jensen (2020) og Hjalager, Smed & Jensen (2020).
 - 25 Jf. thehourglassblog
 - 26 Dette sidste er en terminologi, vi foreslår for at skabet større klarhed, ikke en terminologi, der ligger hos Muckersie 2016.
 - 27 Se også Plechero & Chaminade (2010). Det skal her bemærkes, at Garcia og Calantone (2002) ikke plæderer for en sådan typologi, men blot fremanalyserer den ud fra den foreliggende innovationslitteratur, eller hvad de i denne sammenhæng kalder 'the new product literature'. Tværtimod argumenterer de for en anden operationalisering og typologisering af 'product innovativeness', som vi ikke vil behandle i denne sammenhæng.
 - 28 Et andet sted på nettet er titlen på den næsten identiske artikel: "Experience Economy Expert Envisions Meetings in COVID-19 Times" (McMillin, 2020b).
 - 29 Eller B. Joseph Pine II, som han præsenterer sig som i denne sammenhæng.
 - 30 For en præcisering og uddybende behandling af Thamdrup og Birkvad (2020) se nedenfor.

- 31 Thompson et al. refererer her til TEA's, Themed Entertainment Association's, rapport fra 2009 forfattet af Judith Rubin: *Theme Index. The Global Attractions Attendance Report*.
- 32 Marianna Sigala har i artiklen "Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research" (2020) foreslået en tilsvarende inddeling af COVID-19-krisen i tre faser: 1) Response, 2) recovery, and 3) restart, reform and reset reimagine. Og peger også på, at det i forbindelse med den sidste fase er vigtigt at tænke over, hvad der ikke nødvendigvis skal videreføres fra den måde, vi plejede at gøre ting på før.
- 33 Bl.a. Yin åbner op for denne måde at arbejde med casestudier, når han skriver: "... case studies are a form of inquiry that does not depend solely on ethnographic or participant-observer data. You could even do a valid and high-quality case study without leaving the telephone or Internet, depending upon the topic being studied" (Yin, 2009: 15).
- 34 VisitDenmark: *Attraktionslisten*, 2020: 23.
- 35 Fx kommenteres tekniske udfordringer, fejl i tidligere indslag m.v. eksplicit i nogle af videoerne fra Kunstmuseum Brandts som en art meta-kommentarer til aktiviteten.
- 36 Det skal her noteres, at Kunstmuseum Brandts også før corona-perioden har arbejdet med videopræsentationer *online*, hvilket deres Facebookside bærer vidnesbyrd om, aktiviteten blev blot intensiveret under corona.
- 37 Jf. <https://www.youtube.com/playlist?list=PLr7LuLzsTBL679083k5qRgjHbTYicxzCM>
- 38 Udtalelserne fra Høholt stammer fra et video-interview, der er indlejret i artiklen: "Ny direktør på Brandts: - Vi kan lære meget af coronakrisen" (Ryge, 2020: u.p.), Video: Thomas Larsen-Bjerre. Redigering: Malte Jørstad.
- 39 Som foregående note.
- 40 Se kapitel 8 i denne volumen.
- 41 Niensens artikel har fx fået den karakteristiske titel: "Kulturen er blevet virtuel: oplev kulturen fra dagligstuen" (Nielsen, 2020: u.p.).
- 42 Interviewet slår tilmed allerede i overskriften fast: "Ny direktør på Brandts: - Vi kan lære meget af coronakrisen" samt bærer underrubrikken "Alle fynske museer er lige nu lukket for publikum. Men midt i al miseren finder for eksempel Brandts i Odense nye veje, som også kan bruges på den anden side af coronakrisen" (Ryge, 2020: u.p.).
- 43 Udtalelserne fra Høholt stammer fra et video-interview, der er indlejret i artiklen: "Ny direktør på Brandts: - Vi kan lære meget af coronakrisen" (Ryge, 2020: u.p.), Video: Thomas Larsen-Bjerre. Redigering: Malte Jørstad.
- 44 Jf. www.hdlab.dk

- 45 "SMK Hjemmefra" blev først lanceret officielt i efteråret 2020 (8. november), men mange af elementerne havde allerede været tilgængelige også under den første nedlukning (<https://www.facebook.com/smkmuseum/posts/10158652947422911/>).
- 46 Jf. "Ud i det fri med fynboerne", Faaborg Museum 2020b, dateret den 10. april 2020. Noget tyder dog på, at udstilling og udstillingsidé er lanceret tidligere end foråret 2020.
- 47 Selv om den formentlig ikke er foranlediget af corona-pandemien, jf. foregående note.
- 48 Citeret fra Faaborg Museums Facebook-side, <https://www.facebook.com/faaborgmuseum/posts/ud-i-det-fri-med-fynboerne-selvom-museet-er-lukket-i-dag-er-der-stadig-mulighed-/3648186281861441/>
- 49 "Kulturnet Danmark", som bevilger midler til eksperimenterende formidlingsprojekter med udgangspunkt i museer, arkiver og biblioteker blev fx etableret i 1996.
- 50 Se fx Christensen et al. (2021), slutrapporten fra forskningsprogrammet Vores museum, hvor en af hovedresultaterne netop er, at museumsoplevelser primært er sociale oplevelser.
- 51 Selv om fysiske udstillinger naturligvis også både kan opleves og bliver oplevet individuelt, det er blot mindre hyppigt eller udbredt.
- 52 Der er flere indikationer på sociale virtuelle museumsoplevelser under coronatiden, jf. fx hvad der neden for under casestudie 2 siges om receptionen af "Biologiundervisning fra Randers Regnskøvs skoletjeneste", og hvad der ligeledes neden for under casestudie 4 siges om Trapholts LIGHTHOPE.
- 53 Visit Danmark (2020): *Attraktionslisten*.
- 54 Tallet stammer fra 2017 og er hentet fra Randers Regnskov: *Årsrapport 2017. Fonden for Randers Regnskov* (Randers Regnskov, 2017). Øvrige oplysninger stammer bl.a. fra Randers Regnskov (u.å.).
- 55 Se Kulturministeriet (2021), Slots- og Kulturstyrelsen (2021) samt Retsinformation (2000).
- 56 Oplysningen stammer fra et webinar med titlen "Kultur og kreative erhverv i en pandemi", som Invio – Innovationsnetværk for oplevelseserhverv – afholdte den 13.5.2020 og som bl.a. havde oplæg fra direktør for Randers Regnskov Henrik Herold. Manchetten til webinarret lød: "Invio vil i en række webinarer i den kommende tid sætte fokus på nye ideer, potentialer og løsninger i turisme- og oplevelseserhvervene i Danmark under og efter Corona krisen" (<https://invio-net.dk/da/event/kultur-og-kreative-erhverv-i-en-pandemi>).
- 57 Mange af oplysningerne i det følgende stammer fra det oplæg Henrik Herold holdt på webinarret nævnt i note 56.
- 58 Dvs. det rum, hvor maden til dyrene tilberedes.

- 59 Brian Rasmussen har bl.a. vundet den internationale fotokonkurrence Nactus Award i 2006, ligesom han fik en 2. plads i kategorien 'andre dyr' ved "European Wildlife Photographer of the Year" i 2017.
- 60 Citatet stammer fra Henrik Herolds oplæg ved Invios webinar den 13.5.2020, som er omtalt i note 56.
- 61 Citatet stammer fra Henrik Herolds oplæg ved Invios webinar den 13.5.2020, som er omtalt i note 56.
- 62 <https://www.regnskoven.dk/besoeg/skoletjeneste/den-digitale-skoletjeneste/>
- 63 Citatet stammer fra Henrik Herolds oplæg ved Invios webinar den 13.5.2020, som er omtalt i note 56.
- 64 Se <https://www.youtube.com/watch?v=eScrNEbuEF0&list=PLiBpBAd4LDHyODHX98KuR3tfK3i8K6Lc8>
- 65 Tallene er sidst tjekket den 8.9.2020.
- 66 Eksemplerne er legio: *Ekstra Bladet* udpegede Asser og Brian som corona-helte; Asser og Brian fik hædersprisen som "Årets Randersborger 2020" for deres hurtige og innovative indsats under corona-nedlukningen; Randers Regnskov blev i slutningen af 2020 tildelt oplevelsesøkonomiens ærespris – Invios (Innovationsnetværk for oplevelseserhverv) Liljepris 2020 – for at have "formået at skabe innovative og engagerende oplevelser, selvom hele verden bliver vendt på hovedet. De har været hurtige til at se nye muligheder og ikke mindst eksekvere dem på et højt niveau", som det lød i Invios begrundelse for tildeling af prisen.
- 67 Citatet stammer fra Henrik Herolds oplæg ved Invios webinar den 13.5.2020, som omtalt i note 56.
- 68 Tallet stammer fra Trapholts årsberetning for 2019 (2020a).
- 69 Tallet stammer fra Visit Danmark: *Attraktionslisten* 2019 (2020).
- 70 Tallene og flere af de øvrige oplysninger i de indledende afsnit er fundet på Trapholts hjemmeside (Trapholt, u.å.) samt i *Årsberetningen* (Trapholt, 2020a) og i *Årsrapporten* (Trapholt, 2020b).
- 71 Mange af oplysningerne, der anvendes her og i det følgende, stammer fra tre kilder. Dels Trapholts egen hjemmeside, hvor bl.a. LIGHTHOPE-værket præ-senteres (Trapholt, u.å. & 2020c). Dels en uddybende artikel om LIGHTHOPE bragt på Danske Museers hjemmeside (Grøn, 2020). Endelig stammer oplysningerne fra radioprogrammet KRÆS (KRÆS, 2020), der blev sendt på Radio4 den 30. december 2020. Her var Trapholts direktør Karen Grøn i studiet i et program med titlen "Special: Året det gik med Farshad Kholgi, Karen Grøn og Sine Tobiasen". Temaet for programmet var bl.a., hvordan corona-krisen havde på-virket forskellige dele af kulturlivet i 2020 (KRÆS, 2020).
- 72 Indsendt af 987 borgere fra hele landet.
- 73 Videoen kan ses her (Trapholt, 2020c): <http://trapholt.dk/lighthope> eller <https://trapholt.dk/lighthope-et-vaerk-vi-skaber-under-coronakrisen/>

- 74 Se præsentation af diskussionen af ICOM's nye museumsdefinition længere fremme i bogen.
- 75 Vi henviser længere fremme i bogen under casestudie 5 til eksempler som fx Getty Museum, 'Tussen Kunst en Quarantaine', Covid Classics, vanGOyourself og Rijksmuseum i Amsterdam.
- 76 Nationalmuseet 2020c, u.p.
- 77 Egentlig: Bekendtgørelse af museumsloven, LBK nr 358 af 08/04/2014 (Retsinformation, 2014).
- 78 Jf. Museumsloven (Retsinformation, 2014).
- 79 Som bl.a. lånte sit format og genre fra tidligere udsendelser som "Guld på godset" og "Guld i købstæderne".
- 80 Altså umiddelbart før corona-pandemien for alvor ramte Europa.
- 81 Foruden Nationalmuseet deltog følgende institutioner i projektet: Københavns Universitet, Aarhus Universitet, Danmarks Tekniske Universitet DTU, Medicinsk Museion og Dansk Folkemindesamling ved Det Kgl. Bibliotek. Projektet var støttet af VELUX Fonden (Nationalmuseet, 2020a: u.p.).
- 82 Yderligere aktualiseret af, at maj 2020 samtidig markerede 75-årsdagen for befrielsen i 1945.
- 83 I den første bølge af corona var der entydigt fokus på kontaktsmitte, dvs. overføring af smittet ved berøring fx via hænder. Først i løbet af efteråret 2020 anerkendte flere og flere sundhedsmyndigheder, at der ved COVID-19 også kunne være tale om luftbåren smitte via mikodråber (Aabech & Brix, 2020: u.p.). Senere kom der forskning, der pegede i retning af "at kontaktsmitte har væsentlig mindre betydning end spredning med dråber og mikrodråber" (Sundhedsstyrelsen, 2021: 7).
- 84 <https://www.instagram.com/explore/tags/coronaaalborg2020/>
- 85 Rigsarkivet, Det Kgl. Bibliotek, Nationalmuseet, Organisationen Danske Arkiver, Sammenslutningen af Lokalararkiver, Arbejdermuseet m.fl. udsendte også en samlet pressemeddelelse og indkaldelse den 30. marts 2020 for "at sikre en bred indsamling af dokumentation for Coronavirus-pandemiens indtog i det danske samfund" (jf. Rigsarkivet, 2020: u.p.).
- 86 Facebook-gruppen blev, da den første corona-bølge klingede af omkring sommeren 2020, omdøbt og omorganiseret til "Samtidsdokumentation – for arkiver og museer" (Olafson & Christensen, 2020: 27).
- 87 Se fx Nationalmuseet 2020b, Frederikshavn kommune (u.å.), Svensmark (2020), Jensen & Hansen (2020), VejleMuseerne (u.å.), Leftes (2020) m.fl.
- 88 Rikke Olafson er tidligere museumsinspektør på Give-Egnens Museum, og Lars K. Christensen er museumsinspektør på Museerne Helsingør.
- 89 Jf. referencerne til Thompson et al. (2020) oven for, som bl.a. skrev: "Take this opportunity to keep in touch with your audience, and even try to let them expe-

- rience your brand differently” og “... there is still no excuse not to work on connecting your audience to your brand. This is the perfect time to think about what your guests’ characteristics and preferences are, and how you can get them enthusiastic from a distance”, tilsvarende som de talte om: “Deepening customer relationships” (Thompson, 2020: u.p.). Se denne publikations kapitel 8 ovenfor.
- 90 Se denne publikations kapitel 8 “Behandlinger af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation”.
- 91 Det var fx tilfældet med indsamlingen til udstillingen om danskernes kreativitet og håndarbejde på Rudersdal Museerne (Rudersdal Museer, u.å.).
- 92 For nogle af de andre museers vedkommende kan det imidlertid godt have været *‘new to the firm’*.
- 93 Se dog bemærkningen nedenfor om de nye teknologier og digitale platforme, der især blev anvendt til indsamlingerne af symbolske repræsentationer, som til en vis grad kan siges at udgøre *‘nyheder’* og *‘innovationer’*.
- 94 Ret beset er The Getty Museum ikke de eneste – endsige de første – der har lanceret denne udfordring. Instagram-konti som *‘Tussen Kunst en Quarantaine’* (hollandsk for: *‘mellem kunst og karantæne’*) og *Covid Classics* (der køres af *“four roommates who love art... and are indefinitely quarantined”*) har delt hjemmegjorte kunst-rekreationer før The Getty Museum gjorde det, ligesom Van Gogh museet i Amsterdam i en lang periode har kørt hjemmesiden og kampagnen *vanGOyourself* (jf. <https://vangoyourself.com/>), der bygger på et lignende koncept. Men Getty Museums udfordring er blevet så populær og så udbredt, at selve udfordringen nu ofte blot bliver kaldt *“Getty Museum Challenge”* (Barnes, 2020: u.p.). Efterfølgende har bl.a. Rijksmuseum i Amsterdam igangsat en lignende udfordring, inspireret af The Getty Museum.
- 95 Overskuddet fra bogsalget går til kunstnere, som er kommet i økonomiske vanskeligheder som følge af corona-epidemien.
- 96 <https://twitter.com/gettymuseum/status/1242845952974544896>, 25. marts 2020.
- 97 NMNH begyndte at arbejde med denne konkrete virtuelle platform helt tilbage i 2013.
- 98 Som det fx kendes fra fx Google maps’ street view.
- 99 Citeret fra henholdsvis <https://www.boijmans.nl/en/exhibitions/boijmans-ahoy-drive-thru-museum> og <https://wheretokim.com/boijmans-ahoy-drive-thru-museum-in-rotterdam/>
- 100 Med undtagelse af Faaborg Museums kunstudstilling *“Ud i det fri med Fynboerne”*, der også forudsatte en tilstedeværelse i samme tid og sted som *‘kunstværkerne’*.
- 101 Alle hotspots i NMNHs virtuelle verden har i gulvet indskrevet følgende tekst: *“Imagery & Coding Loren YBarrondo”*.

- 102 Google Art & Culture fyldte 10 år den 1. februar 2021 (Google Arts & Culture, 2021; Sood, 2021). Projektet startede som et af Googles '20 procents'-projekter, dvs. som et resultat af Googles politik med at opmuntre ansatte til at bruge 20% af deres arbejdstid på kreative og innovative projekter efter deres eget valg og interesse. I 2009 besluttede ledelsen i Google at støtte projektet som et non-profit initiativ, bl.a. fordi det *match'ede* med Googles overordnede mission om at organisere verdens information, så den bliver tilgængelig og nyttig for alle. Den 1. februar 2011 blev platformen så lanceret, først under navnet Google Art Project, senere under det nuværende *brand* Google Arts & Culture.
- 103 Da Google Arts & Culture-projektet startede op i 2011 var der 17 kulturinstitutioner med. Dette tal var omkring corona-pandemiens indtog primo 2020 vokset til omkring 500, mens antallet af kulturinstitutioner- og museumspartnere angiveligt var oppe på over 2.000 omkring årsskiftet 2020/2021 (Google Art & Culture, u.å.; Sood, 2021: u.p.; Sarsfield-Hall, 2020: u.p.).
- 104 Tilsvarende nævnes Sketchfab som en af mulighederne i American Alliance of Museum's blog-indlæg: "4 Ways Museums Can Successfully Leverage Digital Content and Channels during Coronavirus (COVID-19)" (Ciecko, 2020: u.p.), ligesom Sketchfab-platformen bliver fremhævet som eksempel i Haaga-Helias pjece *Innovations in Restaurants, Hotels and Venues. Food for thought during corona crisis* under afsnittet: "New service concepts & digital innovations in attractions, museums, theatres, arenas" (MoreiraKares et al., 2020: u.p.).
- 105 Se fx J. F. Jensen (2021) samt i øvrigt hovedresultaterne fra det nationale projekt eller program Vores Museum (Christensen et al., 2021, samt mere generelt: <https://voresmuseum.dk/formidling/faglig-formidling-2/>).
- 106 Sidstnævnte drejer sig om de tilbud, som er asynkrone: virtuelle museer, podcasts og videoclips, samlinger som gøres tilgængelige *online* osv., mens det naturligvis ikke gør sig gældende for synkrone tilbud som *live-online*-rundvisninger eller *live*-guidede ture som eksempelvis praktiseret af Kunstmuseum Brandts.
- 107 Ideen om 'museet uden vægge' blev oprindeligt lanceret af André Malraux i bogen *The Voices of Silence* (1974, opr. 1953), hvor del I netop bar titlen, "Museum without walls". Her var konceptet knyttet til den tekniske reproduktion af kunstværket i form af fotografiet, der ifølge Malraux skabte et nyt 'imaginært museum' af umådelige dimensioner, et reproduktionsteknologiens fotografiske museum, hvis fremste konsekvens var en kolossal forøgelse af tilgængeligheden af og dermed det almene kendskab til kunstværker (jf. Jensen, 1990). Dette fænomen har på mange måder gentaget sig ved fremkomsten af en lang række senere reproduktionsteknologier og andre teknologier med relevans for museernes virksomhed: digitalisering af kulturarven, 'museum on the web', *online*-udstillinger, virtuelle guidede museumsture, 3-D print af kulturarvsgenstande, *virtual reality*-, *augmented reality*- og *mixed reality*-baseret museumsformidling osv.

- 108 Se fx Christensen et al. 2020.
- 109 Hvor Thompson et al. (2020: u.p.) endog pointerer, at museerne er længere fremme end andre dele af oplevelsesindustrien på dette punkt, jf. ovenfor.
- 110 <https://soundcloud.com/trapholt/sense-me-the-podcast>.
- 111 "Hvad glæder I jer til at opleve, når museet åbner igen?", <https://www.facebook.com/kunstmuseumbrandts/videos/658929188204359>, den 3. april 2020.
- 112 <https://trapholt.dk/ligthope-et-vaerk-vi-skaber-under-coronakrisen/>
- 113 Cf. <https://www.boijmans.nl/en/exhibitions/boijmans-ahoy-drive-thru-museum>.
- 114 Se også Samaroudi (2020: 340) for parallelle pointer.
- 115 Christensen, Myrozik & Roued-Cunliffes (2020) undersøgelse rapporterer delvist modsattede resultater. De gennemførte medio maj 2020, dvs. ved afslutningen af den første nedlukning, en *survey*-undersøgelse blandt ca. 100 danske museer (hvoraf 57 responderede), der bl.a. spurgte ind til omfanget og karakteren af museernes *online*-aktiviteter. Hypotesen bag undersøgelsen var, "at selv om der nok havde været en stigning i omfanget af aktiviteter, var karakteren den samme som før nedlukningen. Vi havde med andre ord indtryk af, at der var tale om mere af det samme snarere end egentlig innovative formidlingstiltag. Vores resultater bekræfter delvis dette ..." (2020: 20). Konklusionen på undersøgelsen er med andre ord, at museerne ikke har været innovative under corona-nedlukningen, i det mindste ikke hvad angår *online*-aktiviteter. Christensen et al.'s argument er, at selv om 90% af museerne svarer bekræftende på, at deres *online*-aktiviteter er øget i perioden, så er der for de fleste museers vedkommende tale om øget brug af museets egen hjemmeside og egne SoMe-platformer, mens de ikke i lige så høj grad har gjort brug af nye medie- og kommunikationsplattformer uden for deres egne som fx Facebook-grupper og 'live'-aktiviteter som Instagram stories. Man kan her på den ene side naturligvis diskutere om brug af institutions-eksterne SoMe-platformer er et relevant kriterie for 'innovation'. Det kan formentlig både gøres innovativt og ikke-innovativt, ligesom man kan være innovativ på mange andre måder og på mange andre niveauer. På den anden side viser de faktisk anførte tal i undersøgelsen, at 61% af museerne angiver øget brug af kommunikation via egen hjemmeside; 86% angiver øget brug af egne SoMe-platformer; 26% angiver øget brug af SoMe-platformer uden for museet; og 40% angiver øget brug af 'live'-aktiviteter. Set på baggrund af nedlukningsperiodens varighed på knap 3 måneder kan dette måske også vurderes som forholdsvis høje tal og markante stigninger. De modsattede resultater eller vurderinger i de to undersøgelser gemmer derudover måske også på en interessant metodisk pointe. En kvantitativ *survey*-undersøgelse finder de kvantitativt dominerende tendenser, men har vanskeligt ved at identificere de små signifikante nyorienteringer og bevægelser. Et kvalitativt

case-studie har mulighed for at identificere og belyse de små signifikante nyorienteringer og træk, men kan derimod ikke fange de overordnede bevægelser i udbredelse, frekvens og omfang. Så måske er diskrepansen i resultaterne og vurderingen mellem de to undersøgelser mest et udtryk for forskelle i metodisk tilgang og orientering.

- 116 Christensen, Myrcik & Roued-Cunliffes (2020) studie baseret på en *survey* blandt danske museer under corona viser her tilsyneladende modstridende resultater, når de konkluderer: "Museerne arbejdede desuden mere sammen med eksterne fagfolk, for eksempel kunstnere, forskere og it-professionelle, og andre offentlige kulturinstitutioner såsom biblioteker og arkiver samt – i mindre grad – andre museer" (Christensen, Myrczik & Roued-Cunliffe, 2020: 20-21). Det fremgår dog ikke af konteksten, hvad de faktiske tal for samarbejder er, eller om der er tale om en udelukkende relativ betragtning, dvs. at der var flere samarbejder med eksterne fagfolk og kulturinstitutioner end med andre museer.
- 117 Selv om idégrundlaget og grunddesignet her er blevet til før corona-perioden.
- 118 "Necessity is the mother of invention" er et forholdsvis velkendt ordsprog eller talemåde, der sigter til, at den primære drivkraft for de fleste opfindelser eller nyskabelser er et behov eller en nødvendighed. I *Merriam-Webster's dictionary* bliver vendingen fx forklaret på følgende måde: "... used to say that new ways to do things are found or created when there is a strong and special need for them" (Merriam-Webster, u.å.). Naomi Klein har tilsvarende udtalt: "Only a crisis—actual or perceived—produces real change. When that crisis occurs, the actions that are taken depend on the ideas that are lying around", idet hun citerer økonomen Milton Friedman (her citeret fra Lehrer & Butler, 2020).
- 119 Ud over, hvad der fx angår professionel kuratering af brugerdrevne indsamlinger, det faglige indhold i udstillinger, *live*-udsendelser, virtuelle ture og guider m.v., som foregår i museernes eget regi, der naturligvis er drevet af forskning og hviler på et forskningsbaseret grundlag.
- 120 Den sidste kategori '*new to scientific society*' er ikke så relevant i denne sammenhæng, hvor det ikke drejer sig om forskningssiden, men primært om relationen til museumspublikummet. Vi vil derfor ikke behandle kategorien selvstændigt i denne konklusion.
- 121 Citatet stammer fra Henrik Herolds oplæg ved Invios webinar "Kultur og kreative erhverv i en pandemi" den 13.5.2020.
- 122 Det er disse 5 opgaver eller søjler, der er museets hovedopdrag ifølge museumsloven (Kulturministeriet, 2014). Det er i overensstemmelse med den senest gældende museumsdefinition, som ICOM vedtog i 2016, hvor det dog hedder 'acquires, conserves, researches, communicates and exhibits'. Her lyder det bl.a.: "A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches,

communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment” (ICOM, u.å.).

- 123 Det skal her bemærkes, at denne nye definition ikke er vedtaget, og at den har været *endog meget* omdiskuteret og omstridt i ICOMs regi såvel i museums-kredse bredt. I herværende sammenhæng bruges definitionen primært til at markere en trend i forhold til en ny forståelse af museets rolle og mening.
- 124 Indlægget var tidligere blevet trykt i *New Zealand Herald* den 30. april 2020, dengang under titlen: “Role of Museums in the Past, Present and Future” (Gaimster 2020a).
- 125 Når vi kalder dette afsnit “Post-pandemisk”, er det således ikke, fordi vi tror, vi i skrivende stund har taget endelig afsked med corona og er velforvarede. Det ville nok være at begå hybris.
- 126 Opsatsen blev senere, i juli 2020, genoptrykt under titlen “It Will Be the Best of Times, It Will Be the Worst of Times. Post-COVID Museums” (Arnold, 2020b) i tidsskriftet *Museum Worlds’* temanummer: *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis* (Cobley et al., 2020).
- 127 I den genoptrykte version af opsatsen fra juli 2020.
- 128 Se fx Laura Lott, president og chief executive for American Alliance of Museum i Kenney (2021: u.p.).
- 129 Undersøgelsen er gennemført den 6.-13. august 2020, og svarraten var 59% (Organisationen Danske Museer, 2020b: u.p.).
- 130 68 af 137 medlemmer responderede på undersøgelsen, hvilket svarer til en svarprocent på ca. 50. Undersøgelsen blev gennemført i perioden 6.-14. januar (Organisationen Danske Museer, 2021a: u.p.).
- 131 Denne undersøgelse bar titlen “Betydningen for udfasning af coronapas ift. byrder for kulturlivet” og baserede sig på 108 besvarelse ud af 137 museumsmedlemmer, korresponderende til en svarprocent på 79% (Organisationen Danske Museer, 2021b: u.p.).
- 132 En undersøgelse gennemført den 22.-24. juni 2021 (Organisationen Danske Museer, 2021c) gav svar, der lå på nogenlunde samme niveau.
- 133 HOPE-projektet er et forskningsprojekt på Århus Universitet, hvis opgave er at følge og undersøge danskernes adfærd under coronakrisen.
- 134 Musikhuset i Århus meldte fx om rekordagtigt billetsalg i efteråret 2021. Med mere end 38.000 solgte billetter den første måned efter lanceringen af det nye program blev efteråret 2021 det hidtil bedst sælgende i institutionens 40-årige historie, hele 17% højere end det hidtidige rekordår 2019 (Musikhuset, 2021).
- 135 Nogle af disse trends er angivet via citater og noter i nedenstående bullets.
- 136 “[H]ybrid digital and physical offers” er den første af de tre trends Pine peger på som “the biggest trends for the attraction industry coming out of the pande-

mic" (Robathan, 2021: u.p.), som vi omtaler ovenfor. "The right approach is to stage hybrid experiences that amplify the live experience virtually" (Robathan, 2021: u.p.), siger Pine og nævner fire stadier af den hybride oplevelsesmodel: 1) den rene *live*-oplevelse – *same-time, same-place*; 2) *live*-oplevelsen, der samtidigt bliver tilbudt digital som *simulcast* – *same-time, different place*; 3) den asynkrone oplevelse, efter eventen – *different-time, different place*; og endelig 4) den rene '*recap*', der opsummerer *highlights* fra den oprindelige oplevelse og måske primært fungerer som markedsføring for denne (Robathan, 2021: u.p.).

- 137 Den anden af de tre store trends, Pine peger på, og som han vurderer vil leve videre og dominere efter corona-krisen, er netop, hvad han kalder "Queueless attractions": "With today's technology, there's very little reason to wait in line for any length of time" (Robathan, 2021: u.p.), vurderer han. Den tredje og sidste store trend, Pine peger på er: "Mass customisation" og dermed personalisering og målretning af oplevelsestilbud til den enkelte, som vi ikke har med som fremhævet tendens her, da den ikke spiller en større rolle i casematerialet – og måske heller ikke for museumsområdet som sådan. Alle tre trends forudsætter implicit integration af digitale teknologier i oplevelsestilbuddene.
- 138 Ifølge Karen Grøn fra Trapholt (jf. ovenfor) *netop* bl.a. fordi den (oplevelses) økonomiske dagsorden, der havde domineret i en årrække, blev sat i parentes af corona-pandemien og det derved var muligt at fokusere på andre af museets funktioner, værdier og roller.

Litteratur

- Aabech, Simon Taarnskov, & Brix, Lise (2020). COVID-19 kan spredes gennem luften, anerkender danske og amerikanske myndigheder, *Videnskab.dk*, <https://videnskab.dk/krop-sundhed/covid-19-kan-spredes-gennem-luften-ankender-danske-og-amerikanske-myndigheder>.
- AAM/American Alliance of Museums & Wilkening Consulting (2021). National Snapshot of COVID-19 Impact on United States Museums. Fielded April 6–30, 2021, *American Alliance of Museums*, https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2021/05/2021_Third-Snapshot-Survey-on-the-Impacts-of-COVID19-on-the-Museum-Field.pdf
- Aitken, Janice (2020). Coronavirus: how museums and galleries are preparing for the 'new normal', *The Conversation*, June 24, 2020, <https://theconversation.com/coronavirus-how-museums-and-galleries-are-preparing-for-the-new-normal-141401>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October.
- Amarnath (2020). Eyeshadow is the new lipstick, thanks to Coronavirus masks. *Etimes. Entertainment Times*, May 25, 2020, <https://timesofindia.indiatimes.com/lifestyle/beauty/eyeshadow-is-the-new-lipstick-thanks-to-coronavirus-masks/articleshow/75920459.cms>
- Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.

- Arbejdermuseet (u.å.). Vis os dit arbejdsliv under coronakrisen, *Arbejdermuseet*, <https://www.arbejdermuseet.dk/arbejdslivikrisetid/>
- ArcheoAnalytics (2020). *Virtual Museums in the Time of COVID-19. Explore museum collections during global lockdown*, March 14, 2020, <https://medium.com/cultural-analytics/museum-love-in-the-time-of-covid-19-5cfea852aaaa>
- Arnold, Ken (2020a). The Best of Times, the Worst of Times. *Museum Journal*, April 29, 2020, <http://www.museumsassociation.org/museums-journal/comment/29042020-best-of-times-worst-of-times>
- Arnold, Ken (2020b). It Will be the Best of Times, It Will Be the Worst of Times. Post-COVID Museums. *Museums Worlds: Advances in Research*, 8(1), 121-122. Temanummer om "Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis", <https://doi.org/10.3167/armw.2020.080109>
- Barnes, Sara (2020). People Recreate Works of Art with Objects Found at Home During Self-Quarantine, *My Modern Met*, May 24, 2020, <https://mymodernmet.com/recreate-art-history-challenge/>
- Bennicke, Ida (2020). Corona-kalejdoskop, *Danske Museer*, Tema Corona, Vinteren 2020, årgang 33.
- Bessant, John (2020). How crisis-driven innovation can help your organization, *blog hyperinnovation*, April 9, 2020, <https://bloghyperinnovation.com/how-crisis-driven-innovation-can-help-your-organization>
- Billund Kommunes Museum (u.å.). Beretninger fra en Corona tid, *Billund Museum*, <http://www.billundmuseum.dk/nyheder/beretninger-fra-en-corona-tid/>
- Bjerregaard, Peter, & Jensen, Jakob Thorek (2020). Rapid relevance. Udstillinger med fingeren på pulsen, *Danske Museer*, vinteren 2020, årgang 33.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1996). Disruptive technologies: Catching the wave. *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76.
- Brown, Rachel (2020). Will The Lipstick Effect Hold During This Economic Downturn? *beautyindependent*, April 14, 2020, <https://www.beautyindependent.com/will-the-lipstick-effect-hold-during-this-economic-downturn/>
- Bærenholdt, Jørgen Ole, & Sundbo, Jon (2007). *Oplevelsesøkonomi. Produktion, forbrug, kultur*. Samfundslitteratur.
- Cardozo, Thiago Minete, & Papadopoulos, Costas (2021). Heritage Artefacts in the COVID-19 Era: The Aura and Authenticity of 3D Models, *Open Archaeology, De Gruyter*, June 25, 2021, <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/opar-2020-0147/html>
- Caredda, Sergio (2020). Covid-19: an epic challenge on Experience Economy?, *Sergio Caredda, Insights on work, organization design, experience, leadership and change*, March 16, 2020, <https://sergiocaredda.eu/experience/covid-19-and-the-experience-economy/>

- Carpenter, Nicole (2020). A real aquarium is giving tours of Animal Crossing's in-game museum, *polygon*, April 13, 2020, <https://www.polygon.com/2020/4/13/21218993/animal-crossing-new-horizons-real-museum-curation-tour>
- CBS Miami (2020). *Less Lipstick, More Eyeshadow: Cosmetic Companies See Shift in Product Sales as Result Of COVID*, October 7, 2020, <https://miami.cbslocal.com/2020/10/07/cosmetic-companies-shift-product-sales-covid/>
- Chandy, R., & Prabhu, J. (2010). *Innovation typologies*. London: John Wiley & Sons.
- Christensen, Hans Dam, Drotner, Kirsten, Haldrup, Michael, Horn, Marianne, Jeppesen, Lise, & Olsen, Nanna Folke (2021). *Vores Museum. Slutrapport. 2016-2021*. Vores museum, <https://voresmuseum.dk/wp-content/uploads/2021/11/Vores-Museum-slutrapport-WEB.pdf>
- Ciecko, Brendan (2020). 4 Ways Museums Can Successfully Leverage Digital Content and Channels during Coronavirus (COVID-19), *American Alliance of Museum*, <https://www.aam-us.org/2020/03/25/4-ways-museums-can-successfully-leverage-digital-content-and-channels-during-coronavirus-covid-19/>
- Cobley, Joanna et al. (Eds.) (2020). *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis. Museum Worlds: Advances in Research* 8(1), July 1, 2020, <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/museum-worlds/8/1/armw080109.xml>
- Cobley, Joanna (2020). Introduction. Building Cultural Resilience: We Are in This Together, and It Is Not Over Yet, in Joanna Cobley et al. (eds.), *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis. Museum Worlds: Advances in Research* 8(1), July 1, 2020, <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/museum-worlds/8/1/armw080109.xml>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cuseum (2020). Coronavirus: The Unexpected Driver of Digital Innovation at Museum and Cultural Attractions, *Cuseum*, June 24, 2020, <https://cuseum.com/blog/2020/6/24/coronavirus-the-unexpected-driver-of-digital-innovation-at-museums-and-cultural-attractions>
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2020). *Notat. Bilag 2.2: Baggrundsnotat opsamling på COVID-19-relaterede økonomiske analyser*, <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/sites/default/files/2020-06/Bilag%202.2.%20Baggrundsnotat%20opsamling%20p%C3%A5%20COVID-19%20relaterede%20%C3%B8konomiske%20analyser.pdf>
- Danmark Forsorgsmuseum (u.å.). Udsat under coronaen, *svendborgmuseum*, <https://www.svendborgmuseum.dk/visforsorgnyheder/temple/1006-udsat-under-coronaen>
- Dansk Arkitektur Center. (u.å.) BIG presents FORMGIVING, *Dansk Arkitektur Center – DAC*, <https://dac.dk/udstillinger/formgiving-big/>

- Dansk Erhverv (2020). Medlemsundersøgelse: Økonomiske konsekvenser af coronapandemien, *danskerhverv*, den 21. marts 2020. Dansk Erhverv, <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/medlemsundersogelse-okonomiske-konsekvenser-af-corona-pandemien/>
- DeAngelis, Marc (2020). Monterey Bay Aquarium is doing virtual tours in 'Animal Crossing', *engadget*, https://www.engadget.com/monterey-bay-aquarium-animal-crossing-streams-162002423.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ-29vZ2xlMnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJwCVCUPRxHM4JDK1MK_NLMVfLyJyKVIafAh-tmptqvyM_0vOD5cewo3WCVYUDvN6vKrHI30_95d-d20jyX1I-dBM7ByjxwAOyOCowFdf4O5x1obcxWUYcqs4FGWTGBqy9U-Zbq_mhDpBnR205As_-BGCv50e5uk7Jw8ZXe1mFMAdj&gucounter=1
- Department for Culture, Media and Sport (2001). *Creative Industries Mapping Document*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011). *Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien*. Erhvervs- og Byggestyrelsen og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, November 2011.
- Euronews (2020). Museums adapt to changing times amid coronavirus pandemic, *euronews*, May 17, 2020, <https://www.euronews.com/2020/05/16/museums-adapt-to-changing-times-amid-coronavirus-pandemic>
- Faaborg museum (2020a). Ud i det fri med Fynboerne. Find kunstens motiver i Faaborg og omegn, *Faaborg Museum*, https://www.faaborgmuseum.dk/wp-content/uploads/2020/09/Kort-over-lokaliteter.motiver-p%C3%A5-s.2_rettet_22.9.20.pdf
- Faaborg museum (2020b). Ud i det fri med fynboerne, *Faaborg Museum*, den 10. april 2020, <https://www.faaborgmuseum.dk/calendar/2016/kunstruten-malernes-fyn/>
- Fink, Charlie (2020). Realistic 3D Objects From Famous museums, Free, *Forbes*, February 25, 2020, <https://www.forbes.com/sites/charlifink/2020/02/25/realistic-3d-objects-from-famous-museums-free/?sh=619d6e9c5bf4>
- Flynn, Thomas (2020). Sketchfab from Home: Cultural Heritage, *Sketchfab*, September 9, 2020, <https://sketchfab.com/blogs/community/sketchfab-from-home-cultural-heritage/>
- Flynn, Thomas (2021). 1 Year of Public Domain 3D on Sketchfab, *Sketchfab*, February 25, 2021, <https://sketchfab.com/blogs/community/1-year-of-public-domain-3d-on-sketchfab/>
- Flyvbjerg, Bent (2010). Fem misforståelser om casestudiet. In Svend Brinkmann & Lene Tanggaard (red.): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Frederiksborg Nationalhistorisk Museum (u.å.). Virtuelle særudstillinger, *Frederiksborg Nationalhistorisk Museum*, <https://dnm.dk/sektioner/virtuelle-saerudstillinger/>
- Frederikshavn kommune (u.å.). Arkiver og museer vil dokumentere den historiske corona-krise, *Frederikshavn*, <https://frederikshavn.dk/politik/om-kommunen/>

- nyheder / nyheder-og-presse / nyhedsarkiv-2020 / arkiver-og-museer-vil-dokumentere-den-historiske-corona-krise /
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and Technical Innovation*. London: Frances Printer.
- Furesø Museer (u.å.). Bliv en del af museet styrker, *furesoemuseer*, <https://furesoemuseer.dk/om-furesoe-museer/corona/corona-krisen/>
- Gaimster, David (2020a). Role of Museums in the Past, Present and Future, *New Zealand Herald*, April 30, 2020, https://www.nzherald.co.nz/travel/news/article.cfm?c_id=7&objectid=12328196
- Gaimster, David (2020b). Museums Are Social Anchors in Troubled Times, in Joanna Copley et al. (eds.), *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis. Museum Worlds: Advances in Research* 8(1), July 1, 2020.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gelles, David (2020). Coronavirus Shut Down the 'Experience Economy'. Can It Come Back?, *The New York Times*, May 20, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/05/20/business/public-gathering-events-coronavirus.html>
- Getty (2020). *Off the Walls – Inspired Re-Creations of Iconic Artworks*. Bibliotheca Paediatrica Ref Karger.
- Google Arts & Culture (u.å.). Google Arts & Culture, Collections, *artsandculture*, <https://artsandculture.google.com/partner>
- Google Arts and Culture (2020a). Discovery Museum Google Street View Exploration, *artsandculture*, <https://artsandculture.google.com/streetview/discovery-museum/hQHGq2lFEefXPA>
- Google Arts and Culture (2020b). Smithsonian's National Air and Space Museum Google Street View Exploration, *artsandculture*, https://artsandculture.google.com/streetview/national-airand-space-museum-washington-dc-second-floor/mAGIjNwvdyVBNA?sv_lng=77.01985119124066&sv_lat=38.88814141871478&sv_h=177.8&sv_p=-13.299999999999997&sv_pid=7Tb-8VIE8GxmLwjrXMB8XCw&sv_z=1
- Google Arts & Culture (2021). Bringing the world's art and culture online for everyone, *artsandculture*, <https://about.artsandculture.google.com/>
- Graham, G. (2006). Broken Bulbs: Innovation, *innovation-definitions*, <http://innovation-definitions.blogspot.com/2006/10/?m=0>
- Grinevičius, Jonas, & Keturka, Justinas (2020). Museums Ask People To Recreate Famous Paintings At Home, *boredpanda*, https://www.boredpanda.com/art-recreation-at-home-getty-museum-challenge/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=organic

- Grøn, Karen (2020). LIGHTHOPE – et kunstværk skabt under corona-nedlukningen, *Danske Museer* nr. 4, den 9. december 2020, <https://danskemuseer.dk/lighthope-et-kunstvaerk-skabt-under-corona-nedlukningen/>
- Hesseldahl, Peter (2020). Corona-innovation med speederen i bund. *Mandagmorgen*, den 26. marts 2020, <https://www.mm.dk/artikel/corona-innovation-med-speederen-i-bund>
- Historie online (2017). Din ting – vores historie, *innovation-definitions*, den 3. oktober 2017, <http://www.historie-online.dk/nyheder-og-aktiviteter-2-2/din-ting-vores-historie>
- Hjalager, Anne-Mette, Smed, Søren Graakjær, & Jensen, Jens F. (2020). E-Tools for Tourism Innovation Management – A Typology. In Anne-Mette Hjalager (ed.), *Handbook of E-Tourism*. Springer.
- ICOM (2019). ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote, *ICOM*, July 25, 2019, <https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>
- ICOM (2020). Webinar | Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis, *ICOM*, March 31, 2020, <https://icom.museum/en/news/webinar-coronavirus-covid-19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-post-crisis/>
- Jensen, Jens F. (1990). Fotografiet, museet og spøgelses-historien. In Ove Christensen (red.), *Eftertanken. Kulturanalytik og tidsdiagnose*. Aalborg: Nordisk Sommeruniversitet.
- Jensen, Jens F. (2020). Hvordan 4 små hjul kan blive til stor innovation. En sand fortælling om innovation i turismebranchen. In A.-M. Hjalager (red.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F., Skovrup, Nanne Finne, & Smed, Søren Graakjær (2021). Oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation. In H. Køhler Simonsen (red.), *Forsøg med uddannelses-digitalisering og hybride formater. Erfaringer fra den digitale frontlinje i erhvervsakademisektoren*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, Tine, & Hansen, Rasmus Dyrberg (2020). Corona-udstilling i 2023: Museum samler på brugte mundbind og tomme håndsprit-dispensere, *DR nyheder*, den 24. marts, <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/trekanten/corona-udstilling-i-2023-museum-samler-paa-brugte-mundbind-og-tomme>
- Johansen, M. G. (2020). TuborgFondet støtter projektet: Unges beretninger om fællesskaber i en corona-tid, *Enigma – Museum for Post, Tele og Kommunikation*, den 30. marts 2020, <https://www.enigma.dk/2020/03/30/tuborgfondet-stoetter-projektet-unges-beretninger-om-faellesskaber-i-en-corona-tid/>
- KEA European Affairs (2009). *The Impact of Culture on Creativity. Study prepared for the European commission, directorate general for education and culture*. Brussels: KEA Euro-

- pean Affairs, www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estudos/05-the-impact-of-culture-on-creativity-pdf.aspx
- Kenney, Nancy (2021). After warnings that a third of US museums could close, a survey indicates that just 15% are at significant risk, *The Art Newspaper*, June 1, 2021, <https://www.theartnewspaper.com/news/after-warnings-that-a-third-of-us-museums-could-close-a-survey-indicates-that-15-are-at-significant-risk>
- Kline Team (2020). COVID-19: Beauty and Personal Care Sales to Decline by Steepest Rate in 60+, *klinegroup.com*, April 7 2020, <https://klinegroup.com/covid-19-beauty-and-personal-care-sales-to-decline-by-steepest-rate-in-60-years/>
- Knudsen, Julie Johanne (2020). Historiker på jagt efter den første vaccine-kanyle: 'Det er et vigtigt stykke historie', *DR nyheder*, <https://www.dr.dk/nyheder/indland/historiker-paa-jagt-efter-den-foerste-vaccine-kanyle-det-er-et-vigtigt-stykke>
- Koppedal Museum (u.å.). Få din corona-hverdag på museum, *Koppedal*, https://kroppedal.dk/aktiviteter/corona_indsamling/
- Korsgaard, Lise (2020). Kunst i en krisetid. *Danske Museer*, vinteren 2020, årgang 33.
- Kotsemir, M., & Abroskin, A. (2013). *Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion*. MPRA/Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 45069, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/45069>
- KRÆS (2020). Special: Året det gik med Farshad Kholgi, Karen Grøn og Sine Tobiasen, radioprogrammet KRÆS, sendt på P4 den 30. december 2020, <https://www.radio4.dk/program/kraes/>
- Kulturministeriet (2014). *Museumsloven*. LBK nr 358 af 08/04/2014, *Retinformation*, <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2014/358>
- Kulturministeriet (2021). Zoologiske anlæg. Zoologiske anlæg formidler viden om vilde dyr og deres levevis, *Kulturministeriet*, den 8. september 2021, <https://kum.dk/kulturomraader/zoologiske-anlaeg>
- Kunstmuseum Brandts (2020). Museet holder midlertidigt lukket, Instagram opslag, den 12. marts 2020, <https://www.instagram.com/p/B9oRXgBhqaO/>
- Kvinen, Tor Gier (2015). *Samskaping i Opplevelsesparker – Hvordan kan menneskelige ressourcer benyttes i samskaping av oplevelser?* Ph.d.-afhandling, Institut for Kommunikation og Psykologi, Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet, <https://vbn.aau.dk/da/publications/samskaping-i-opplevelsesparker-hvordan-kan-menneskelige-ressurser>
- Københavns Museum (u.å.). Efterlysning: Københavns Museum på jagt efter corona-genstande, *cphmuseum*, <https://cphmuseum.kk.dk/artikel/efterlysning-koebenhavns-museum-paa-jagt-efter-corona-genstande>
- Leftes, Pernille (2020). Museum samler fortællinger om corona til fremtidens generationer. *TVSyd*, den 30. marts 2020, <https://www.tvsyd.dk/covid-19/museum-samler-fortaellinger-om-corona-til-fremtidens-generationer>

- Lehrer, Erica, & Butler, Shelly Ruth (2020). Curatorial Dreaming in the Age of COVID-19, in Joanna Copley et al. (eds.), *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis. Museum Worlds: Advances in Research*, 8(1), July 1, 2020.
- Limfjordsupdate (2020). Corona-krisen skal arkiveres og på museum, den 7. april 2020, *Limfjordsupdate*, <https://www.limfjordsupdate.dk/corona-krisen-skal-arkiveres-og-paa-museum>
- Lund, Jacob Michael, Nielsen, Anna Porse, Goldschmidt, Lars, Dahl, Henrik, & Martinsen, Thomas (2005). *Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk*. København: Dagbladet Boersen A/S.
- Madelin, R. (2016). *Opportunity Now: Europe's Mission to Innovate*. Bruxelles: EPSC – European Political Strategy Centre.
- Malraux, André (1974, opr. 1953). *The Voices of Silence*. Frogmore, St Albans: Paladin.
- Manso, James (2020). Poshly Survey Outlines Consumer, Professional Outlook on Coronavirus. The beauty company surveyed more than 800 consumers and industry workers, *wwd, Beautyinc*, March 20, 2020, <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/coronavirus-beauty-concerns-poshly-survey-1203543193/>
- McMillin, David (2020a). The Experience Economy Co-author Envisions Future Event Experiences in COVID-19 Times, *PCMA Convene*, May / June 2020, Volume 34, Issue 5, https://www.convene-digital.org/convene/mayjune_2020/MobilePage-dReplica.action?pm=2&folio=S12#pg30
- McMillin, David (2020b). Experience Economy Expert Envisions Meetings in COVID-19 Times, *PCMA Convene*, April 27, 2020, <http://www.pcma.org/experience-economy-coauthor-envisions-future-events-covid-19/>
- Medicinsk Museion (2020). Medicinsk Museion indsamler corona-epidemien i Danmark, *Medicinsk Museion*, <https://www.museion.ku.dk/indsamling-corona-epidemien/>
- Merriam-Webster (u.å.). Necessity is the mother of invention, *Merriam-Webster*, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/necessity%20is%20the%20mother%20of%20invention>
- Mikkelsen, T. B. (2020). *Corona med unge øjne, Sciencemuseerne*, <https://sciencemuseerne.dk/steno-museet/udstillinger/corona-med-unge-oejne/>
- Mogensen, Joy (2020). Et år med corona. *Danske Museer*, vinteren 2020, årgang 33.
- MoreiraKares, Elina, Borgenström, Peppi, Nguyen, Nguyen, Ambartsumova, Elizaveta, & Muilu, Tuomo (2020). *Innovations in Restaurants, Hotels and Venues. Food for thought during corona crisis*. Haaga-Helia University of Applied Sciences, LAB8 Service Experience Laboratory team, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337343/innovations_in_restaurants.pdf?sequence=1

- Morse, Nuala (2020). Care-ful Cultural Work and Health Inequalities, in Joanna Cobley et al. (eds.), *Museums in the Pandemic. A Survey of Responses on the Current Crisis. Museum Worlds: Advances in Research*, 8(1), July 1, 2020.
- Muckersie, E. (2016). Incremental, Breakthrough and Radical Innovation: Deciphering the Differences, *Business 2 Community, Technology & Innovation*, <https://www.business2community.com/business-innovation/incremental-breakthrough-radical-innovation-deciphering-differences-01612890>
- Museum Vestfyn (u.å.). Skriv corona-dagbog, *Museum Vestfyn*, <https://museumvestfyn.dk/nyheder/skriv-corona-dagbog/>
- Musikhuset (2021). Musikhusets billetsalg slår rekord, *Musikhuset*, den 31. september 2021, <https://www.musikhuset.dk/pressemeddelelser/musikhusets-billet-salg-slar-rekord>
- Nationalmuseet (u.å.-a). Din ting – vores historie, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/museer-og-slotte/nationalmuseet/udstillinger/din-ting-vores-historie/>
- Nationalmuseet (u.å.-b). En skat til Danmark – Nationalmuseet, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/museer-og-slotte/nationalmuseet/udstillinger/saerudstillinger/en-skat-til-danmark/>
- Nationalmuseet (u.å.-c). Dage med Corona, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/dage-medcorona/>
- Nationalmuseet (u.å.-d). Virtuel tur i Børnenes Museum på Nationalmuseet, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/museer-og-slotte/nationalmuseet/udstillinger/boer-neses-museum/virtuel-tur/>
- Nationalmuseet (u.å.-e). Virtuel tur i middelalder og renæssance, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/museer-og-slotte/nationalmuseet/udstillinger/danmarks-middelalder-og-renaessance/virtuel-tur/>
- Nationalmuseet (u.å.-f). Dage med corona. Nationalmuseet indsamler din fortælling under coronapandemien, *Nationalmuseet*, <https://natmus.dk/dagemedcorona/>
- Nationalmuseet (2020a). Del din hverdag i coronatid og klæd fremtiden på, *Nationalmuseet*, den 25. marts 2020, <https://natmus.dk/nyhed/del-din-hverdag-i-coronamid-og-klaed-fremtiden-paa/>
- Nationalmuseet (2020b). Vi efterlyser danskernes corona-dokumentation, *Nationalmuseet*, den 23. september 2020, <https://natmus.dk/nyhed/vi-efterlyser-dansker-nes-corona-dokumentation/>
- Nationalmuseet (2020c). Næsten to millioner gæster besøgte Nationalmuseets museer og slotte i 2019, *Nationalmuseet*, den 9. januar 2020, <https://natmus.dk/nyhed/naesten-to-millioner-gaester-besoegte-nationalmuseets-museer-og-slotte-i-2019/>
- NEMO, Network of European Museum Organisations (2020). *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*. NEMO, Network of European Organisations, April 6, 2020, http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2020/04/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf

- Nielsen, Simone Maria Brouwer (2020). Kulturen er blevet virtuel: oplev kulturen fra dagligstuen. *Fyn Stiftstidende*, den 2. maj 2020, <https://fyens.dk/artikel/kulturen-er-blevet-virtuel-oplevelse-kulturen-fra-dagligstuen>
- Nordisk Film (2021). TERNET NINJA 2 slår vild publikumsrekord og afblæser biografkrisen!, *Nordisk Film*, den 23. august 2021, <https://www.nordiskfilm.com/ter-net-ninja-2-slar-vild-publikumsrekord-og-afblaeser-biografkrisen>
- OECD (2005). *OECD Oslo Manual*. Paris: OECD.
- OECD (2020). Webinar | Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crises, *OECD*, <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm>
- OECD/ICOM (2020). Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis, *Slideshare*, April 10, 2020, <https://www.slideshare.net/OECDLEED/coronavirus-covid19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-postcrisis>
- Olafson, Rikke, & Christensen, Lars K. (2020). Fra corona-panik til ny form for samarbejde. *Danske Museer*, vinteren 2020, årgang 33.
- Organisationen Danske Museer (2020a). Glæde over genåbning: "Museer uden gæster er ærlig talt en trist affære", *dkmuseer*, den 20. maj 2020, <https://www.dkmuseer.dk/nyhed/glæde-over-genåbning-museer-uden-gæster-er-ærlig-talt-en-trist-affære>
- Organisationen Danske Museer (2020b). Undersøgelse blandt ODM's medlemmer om status efter sommerferien Fokus på Sommerpakken og økonomi. Gennemført 6.-13. august 2020, *dkmuseer*, https://www.dkmuseer.dk/sites/default/files/dokumenter/Nyheder/Analyse_museernes%20situation%20august%202020.pdf
- Organisationen Danske Museer (2021a). Undersøgelse blandt ODM's medlemmer om status ved årsskifte, *dkmuseer*, den 15. januar 2021, https://www.dkmuseer.dk/sites/default/files/dokumenter/Nyheder/Survey%20resultater_museernes%20bes%C3%B8gstal%202020.pdf
- Organisationen Danske Museer (2021b). Undersøgelse blandt ODM's medlemmer: "Betydningen for udfasning af coronapas ift. byrder for kulturlivet", *dkmuseer*, den 28. maj 2021, https://www.dkmuseer.dk/sites/default/files/dokumenter/Værktoejer/coronapas_maj%202021.pdf
- Organisationen Danske Museer (2021c). Temperaturmåling blandt ODM's medlemmer: Status på besøgstal juni 2021, *dkmuseer*, den 25. juni 2021, <https://www.dkmuseer.dk/sites/default/files/dokumenter/Værktoejer/Bes%C3%B8gstal%20juni%202021.pdf>
- Pacheco, Antonio (2020). Cultural organizations band together to bring 3D scanned heritage objects into public domain, *Archinect*, February 27, 2020, <https://archinect.com/news/article/150186941/cultural-organizations-band-together-to-bring-3d-scanned-heritage-objects-into-public-domain>

- Pal, Soumyadeep (2020). Europe Comes To You: Best Exhibitions, Concerts, Operas, Ballet To Watch Online For Free, *QNewsHUB*, March 24, 2020, <https://qnewshub.com/business/europe-comes-to-you-best-exhibitions-concerts-operas-ballet-to-watch-online-for-free/>
- Papadopoulos, Costas (2021). Maastricht University Students Digitize Mining Artifacts for Nederlands Mijnmuseum, *Sketchfab*, May 26, 2021, <https://sketchfab.com/blogs/community/maastricht-university-students-digitize-mining-artifacts-for-nederlands-mijnmuseum/>
- Pedersen, Marie Lagoni (2021). Gæsterne udebliver fra genåbnede museer: 'Det gør ondt', *DR Nyheder*, den 30. maj 2021, <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/gaesterne-udebliver-fra-genaabnede-museer-det-goer-ondt>
- Pine II, B. Joseph (2020a). Experience-led Transformation in Today's Experience Economy: Part 1, *Rightpoint*, April 29, 2020, <https://www.rightpoint.com/thought/2020/05/04/experience-led-transformation-in-todays-experience-economy-part-1>
- Pine II, B. Joseph (2020b) Experience-led Transformation in Today's Experience Economy: Part 2, *Rightpoint*, May 6, 2020, <https://www.rightpoint.com/thought/2020/05/06/experience-led-transformation-in-todays-experience-economy-part-2>
- Pine II, B. Joseph (2020c). Experience-led Transformation in Today's Experience Economy, *Rightpoint*, <https://www.rightpoint.com/landing-pages/transformation-in-the-experience-economy>
- Pine, Joe (u.å.). Interview, *Attractions Management*, <https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=features&codeID=35225>
- Plechero, M., & Chaminade, C. (2010). *From new to the firm to new to the world*. Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE). Lund University.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Rahaman, Hafizur (2021). Digital Heritage Interpretation, *Blog*, February 25, 2021, <https://hafiz2010.wordpress.com/blog-2/>
- Randers Regnskov (2017). *Årsrapport 2017*. Fonden for Randers Regnskov, *Regnskoven*, https://www.regnskoven.dk/fileadmin/user_upload/uploads/Bag_om/AArsrapport_2017_-_RR.pdf
- Randers Regnskov (u.å.). Om Randers Regnskov. Historie, *Regnskoven*, <https://www.regnskoven.dk/bag-om/om-randers-regnskov/historie/>
- Retsinformation (2014). *Bekendtgørelse af museumsloven*, LBK nr. 358 af 08/04/2014, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2014/358>
- Retsinformation (2000). *Lov om statstilskud til zoologiske anlæg*, LOV nr 255 af 12/04/2000, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2000/255>

- Rigsarkivet (2020). Historisk Corona-lukning af Danmark skal dokumenteres og bevares, *MyNewsDesk*, den 30. marts 2020, <https://www.mynewsdesk.com/dk/rigsarkivet/pressreleases/historisk-corona-lukning-af-danmark-skal-dokumenteres-og-bevares-2986690>
- Robathan, Magali (2021). Interview. Pine. *Attractions Management*, <https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=features&codeID=35225>
- Rosted (2003). *Tre former for innovation*. FORA – Økonomi- og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse.
- Rubin, Judith (2009). *2009 Theme Index. The Global Attraction Attendance Report*. TEA, Themed Entertainment Association, https://www.teaconnect.org/images/files/TEA_24_693197_140617.pdf
- Rudersdal Museer (u.å.). Indsamling af kunst og håndværk, *Rudersdal Museer*, <https://museer.rudersdal.dk/rum/temaer/indsamling-af-kunst-og-haandvaerk>
- Ryge, Signe (2020). Ny direktør på Brandts: - Vi kan lære meget af coronakrisen, *TV2/Fyn*, den 5. maj 2020, <https://www.tv2fyn.dk/fyn/ny-direktoer-paa-brandts-vi-kan-laere-meget-af-coronakrisen>
- Samaroudi, Myrsini, Rodriguez, Karina, & Perry, Lara (2020). Heritage in lockdown: digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic, *Museum Management and Curatorship*, Vol 35, No 4, September 14, 2020, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09647775.2020.1810483?needAccess=true>
- Sarsfield-Hall, Alice (2020). 5 ways the attractions industry is using technology to connect. Technology is becoming increasingly important as the spread of coronavirus (COVID-19) forces visitor attractions around the world to temporarily close, *blooloop*, April 7, 2020, <https://blooloop.com/features/technology-coronavirus-attractions-connecting/>
- Seismonaut (2020). *Digital kultur i en Corona-tid. Casesamling*. Seismonaut og Region Midtjylland.
- Sigala, Marianna (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research, *Journal of Business Research*, Volume 117, September 2020, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303908>
- Slots- og kulturstyrelsen (u.å.). Indsamling, *Slots og kulturstyrelsen*, <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/museernes-opgaver-og-drift/indsamling/>
- Slots- og kulturstyrelsen (2021). Zoologiske anlæg, *Slots og kulturstyrelsen*, <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/zoologiske-anlaeg/>
- Solly, Meilan (2020). How to Virtually Explore the Smithsonian from Your Living Room. Tour a gallery of presidential portraits, print a 3-D model of a fossil or volunteer to transcribe historical documents, *Smithsonian Magazine*, March 18, 2020,

- <https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/how-virtually-explore-smithsonian-your-living-room-180974436/>
- Sood, Amit (2021). Google Arts & Culture turns 10, *Blog*, February 21, 2021, <https://blog.google/outreach-initiatives/arts-culture/google-arts-culture-turns-10/>
- Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage publication.
- Statens Museum for Kunst (u.å.-a). Fri søgning, *SMK Open*, https://open.smk.dk/art?q=*%26page=0
- Statens Museum for Kunst (u.å.-b). SMK Hjemmefra, *Statens Museum for Kunst*, <https://www.smk.dk/section/smk-hjemmefra/>
- Stein, M. I. (2014). *Stimulating Creativity: Individual Procedures*. New York: Academic Press.
- Stephan, Annelisa, & Waldorf, Sahra (2020). The Getty Museum Challenge Is Now a Book, *Blog*, July 27, 2020, <http://blogs.getty.edu/iris/the-getty-museum-challenge-is-now-a-book/>
- Storm P. Museet (2020), Storm P. Museet, *Storm P. Museet, Facebook*, den 18. marts 2020, <https://www.facebook.com/stormpmuseet/posts/2876132062443113>
- Storm P. Museet (u.å.). Valhalla - Historien bag succesen, *Storm P. Museet*, <https://stormp.dk/artikler/valhalla-historien-bag-succesen-udstilling>
- Styles, David (2020). Dutch drive-thru exhibition is a sell-out, social distanced success, *Museum + Heritage Advisor*, August 21, 2020, <http://advisor.museumsandheritage.com/news/dutch-drive-thru-exhibition-is-a-sell-out-social-distanced-success/>
- Svensmark, G. (2020). Bevar coronahistorien for eftertiden, *Dansk Sygeplejehistorisk Museum, DSR*, den 25. marts 2020, https://dsr.dk/dshm/nyhed/bevar-coronahistorien-for-eftertiden?fbclid=IwAR0bYMSBhqrFSi6nz4Yvsi5vSnnG8eCy_iHucyjm2XBvx8r0p3Keb3k-eQ
- Sylaiou, S., Liarokapis, F., Sechidis, L., Patias, P., & Georgoula, O. (2005). Virtual museums, the first results of a survey on methods and tools. *CIPA 2005, International Symposium*, 25 September-1 October, 2005, Torino, Italien.
- Thamdrup, Katrine, & Birkvad, Mathias (2020). How to... react to the Corona crisis, in three phases, *Shots.net*, March 27, 2020, <https://www.shots.net/news/view/how-to-react-to-the-corona-crisis-in-three-phases>
- thehourglassblog, <http://thehourglassblog.blogspot.dk/2010/11/innovation-creativity-x-execution.htm>
- Therkelsen, Anette, Ren, Carina, & James, Laura (2020). Kulturoplevelser under pandemien: Powered up, virtual by origin, co-created online, Viden og Inspiration, Kickstart Dansk Turisme, *Dansk Kyst- og Naturturisme*, <https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/kulturoplevelser-under-pandemien>

- The Smithsonian National Museum of Natural History (2020a). National Museum of Natural History – Virtual Tours, *Smithsonian*, <https://naturalhistory.si.edu/visit/virtual-tour>
- The Smithsonian National Museum of Natural History (2020b). Online Virtual Tours, *Smithsonian*, <https://naturalhistory.si.edu/exhibits/virtual-tour>
- The Velux Foundations. (2020). Humanistiske og samfundsvidenskabelige forskere dokumenterer Covid-19-krisens konsekvenser, *THE VELUX FOUNDATIONS*, den 7. maj 2020, <https://veluxfoundations.dk/da/content/humanistiske-og-samfundsvidenskabelige-forskere-dokumenterer-covid-19-krisens-konsekvenser>
- Thompson, Ben, Nederlof, Carolien, Hoven, Klaus, Liboa, Luca, & Groen, Raymond Oude (2020). COVID-19 and the enduring strength of the attractions industry, *blooloop – Networking the Attractions Business*, April 14, 2020, <https://blooloop.com/features/resilient-attractions-industry-covid-19/>
- Trapholt (u.å.). Trapholt, *Trapholt*, <https://trapholt.dk>
- Trapholt (2020a). *Årsberetning 2019*, Trapholt, https://trapholt.dk/wp-content/uploads/2020/09/%C3%85rsberetning-2019_web_final.pdf
- Trapholt (2020b). *Årsrapport 2019*, Trapholt, <https://trapholt.dk/wp-content/uploads/2020/09/%C3%85rsrapport-2019.pdf>
- Trapholt (2020c). LIGHTHOPE – et værk skabt under coronakrisen, *Trapholt*, <https://trapholt.dk/lighthope-et-vaerk-vi-skaber-under-coronakrisen/>
- Trapholt (2021). *Årsberetning 2020*, *Trapholt*, https://trapholt.dk/wp-content/uploads/2021/05/Trapholt_Aarsberetning_2020.pdf
- Uden forfatter (2020). *Boijmans Ahoy drive-thru museum*, *Museum Boijmans Van Beuningen*, <https://www.boijmans.nl/en/exhibitions/boijmans-ahoy-drive-thru-museum>
- Uden forfatter (2021a). James Bond overgår sig selv: Slår Danmarksrekord med ‘No Time To Die’, *Kino.dk*, <https://www.kino.dk/nyheder/2021/10/james-bond-overgaar-sig-selv-slaar-danmarksrekord-med-no-time-die>
- Uden forfatter (2021b). Målt på omsætning er det filmen med den største åbning nogensinde i Danmark, Ritzau, *Berlingske*, den 5. november 2021, <https://www.berlingske.dk/danmark/ny-bond-film-faar-bedste-biografstart-af-alle-film-om-007>
- United States Architecture News (2020). Google Arts & Culture Presents Virtual Tour To The World’s Leading Museums And Galleries, *Worldarchitecture*, April 9, 2020, <https://worldarchitecture.org/article-links/efzvz/google-arts-culture-presents-virtual-tour-to-the-world-s-leading-museums-and-galleries.html>
- VejleMuseerne (u.å.). Mit liv under corona, *VejleMuseerne*, <https://www.vejlemuseerne.dk/viden-og-forskning/corona-historier/>
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation. Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press.

- Verganti, R. (2014). Design-driven Innovation. Meaning as a source of innovation. *RE. PUBLIC@POLIMI*. Research Publications at Politecnico di Milano, <https://re-public.polimi.it/handle/11311/855134#.YST28Xxc2w>
- Visit Denmark (2020). *Attraktionslisten 2019*. Danmarks mest besøgte attraktioner, visitdenmark, juli 2020, <https://www.visitdenmark.dk/sites/visitdenmark.com/files/2020-07/Attraktionslisten%202019.pdf>
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, *Management Science*, 32 (7): 791–806.
- Werge, Lars (2021). August 2021 gav rekordtal, *Danske biografer*, den 4. oktober 2021, <https://danske-biografer.dk/august-2021-gav-rekordtal/>
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Inc., http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf

Corona-krisen ramte kulturinstitutionerne, herunder museerne, hårdt. Bl.a. fordi museumsbesøg bygger på fremmødeoplevelser, socialt samvær og fysisk nærvær – alt det, som repræsenterede smitterisiko under corona-pandemien. Det førte til nedlukninger, afværgeforanstaltninger, rådvildhed og apati.

Men corona-tidens begrænsninger, restriktioner og omvendenspres gav også anledning til, at der på museerne blev tænkt offensivt og kreativt i nyskabelser, problemløsninger, workarounds, kort sagt: innovationer. Krise-drevne innovationer, som dels fungerede kompenserende eller afdæmpende på krisens virkninger, dels etablerede helt nye og innovative tiltag.

Denne bog handler om de innovationer, der dukkede op i museumsverdenen under – og forårsaget af – corona-krisen og -nedlukningerne. Det sker gennem fire udvalgte casestudier samt en række sidecases, som illustrerer og eksemplificerer de forskellige innovative tiltag, som museerne mødte krisen med. Derudover beskæftiger bogen sig også med forskellige sider af den faglige og mere teoretiske behandling og beskrivelse af komplekset mellem corona-krise, museer og innovation.

EXCITE 13

