

Utfordringer ved teaterorganisering: kreativitet, trygghet og institusjonelle tyngdekrefter. – Utviklingen fra 1970 til i dag, og noen spørsmål til veien videre

Maria Julseth Frantzen, juni 2019

Innhold

Sammendrag	3
Summary	3
1. Innledning	4
1.1. Problemstilling	4
1.2. Oppgavens oppbygning.....	4
1.3. Kilder og litteratur	5
2. Teaterorganisering.....	5
2.1. Teaterets egenart	6
2.2. Kunstklime og organisasjonskultur	6
2.3. Teater og omgivelsene	7
2.4. Teaterorganisering – en oppsummering.....	8
3. 1970-tallet: Flat struktur - Case-studie: Hålogaland Teater	9
3.1. Offentlig utredning om regionteatrene, 1978	10
3.2. Intervju med HTs ansatte	11
3.3. Hvorfor allmøte? – Politisk-historisk kontekst.....	12
4. 1980-tallet: Utvikling og bevegelse	13
4.1. Kritikk av pyramidemodellen.....	13
4.2. Alternative modeller for å møte teaterets forutsetninger.....	15
6. Hvor diskuteres teaterorganisering i dag?	18
6.1. Prosjektteater	18
6.2. Teaterorganisering og dramaturgier	18
7. Debattens utvikling fra 70-tallet til i dag	19
8. Case-studie 2 - Organisering i Egenskap teater ved NTNU: Et mulig alternativ til pyramidemodellen?	20
9. Trenger vi å diskutere teaterorganisering i dag?	22
10. Konklusjon	25
11. Bibliografi.....	27

Sammendrag

Denne oppgaven handler om utfordringer ved teaterorganisering. Jeg tar for meg tekster som representerer ulike tilnærminger til problematikken, og som presenterer ulike løsningsforslag. Oppgaven diskuterer utviklingen i organiseringsdebatten i Norge fra 1970-tallet til i dag, med hovedvekt på forholdet mellom organisering og estetisk uttrykk. Til slutt stiller jeg noen spørsmål som jeg mener er viktige for debatten videre.

Summary

This thesis deals with challenges regarding theatre organization. I examine texts that represents different approaches towards the subject, and which presents different solutions to the problems. The thesis discusses the developments in the Norwegian debate regarding theatre organization from the 1970s – today, with emphasis on the relationship between organization and aesthetic expression. In the end I ask some questions which I believe are important for the debate going forward.

1. Innledning

«Teater er en organisert kunstnerisk prosess» (Gran & De Paoli, 1991, s. 2).

Fordi teater er en kollaborativ kunstform kreves det også en form for organisering for å skape teater. Estetikk og organisering henger sammen. Måten vi velger å organisere teaterinstitusjoner og produksjoner på kan også påvirke forestillingsresultatet. Teaterorganisering må derfor ta hensyn til det som skal produseres, altså teaterforestillingen.

1.1. Problemstilling

De siste 50 årene har det kommet flere ulike forslag til hvordan norske teaterinstitusjoner bør organiseres. Jeg skal i denne oppgaven se på utviklingen i debatten om teaterorganisering, fra tidlig 70-tall til i dag. Problemstillingen min lyder som følger: *Hvordan har debatten om teaterorganisering utviklet seg?* Finnes det en kontinuitet i denne debatten, og er det noe i dag å lære fra tidligere diskusjoner, særlig med tanke på forholdet mellom organisering og estetikk?

1.2. Oppgavens oppbygning

I denne teksten vil jeg først gi en definisjon av teaterorganisering, før jeg går igjennom litteratur om temaet kronologisk, med hovedvekt på 1970 og -80-tallet og i dag. Til slutt reflekterer jeg rundt hvordan vi kan bruke tidligere forslag og poenger til å fortsette debatten, og hvilke spørsmål scenekunstnere i dag er nødt til å stille seg angående organisering.

Jeg bruker to ulike case-studier i teksten min. Den første er *Hålogaland Teater* som er det første regionteateret som ble opprettet i Norge, i 1971. Teateret fikk da en ny og annerledes styringsmodell. I stedet for en teatersjef som øverste leder skulle alle ansatte på teateret ta avgjørelser kollektivt, i form av et allmøte. Case-studien er med

for å vise et forsøk på endring og nytenkning i organisasjonsdiskusjonen. Allmøte-tanken på Hålogaland teater gir et godt bilde av 1970-tallets standpunkt i diskusjonen, og henger tett sammen med datidens politiske klima.

Den andre case-studien er faget *Prosjektteater for ungdom* som er en del av bachelorprogrammet for drama og teater på NTNU. Dette er et fag jeg selv har vært igjennom, og jeg synes måten faget er organisert på er veldig interessant. Jeg ser måten produksjonene i dette faget organiseres på som en mulig inngang for en diskusjon om teaterorganisering i dag. Jeg vil bruke dette eksempelet til å videreføre noen av punktene som har blitt tatt opp i debatten gjennom tidligere tiår.

1.3. Kilder og litteratur

Tekstene jeg har tatt utgangspunkt i til denne oppgaven diskuterer forholdet mellom organisering og estetikk, og noen kommer også med konkrete forslag til hvordan teaterorganisering kan forbedres i tekstens samtid. Det er en god blanding av debattlitteratur, akademisk litteratur og politiske dokumenter, fordi de ulike kildetyper nærmer seg problematikken fra ulike perspektiver. Mens den akademiske litteraturen beskriver feltet ut ifra observasjoner og studier kommer debattlitteraturen med forslag til endring og modeller og åpner opp for debatt, mens de politiske dokumentene igjen legger føringer for norsk teaterorganisering.

Valg av litteratur er også basert på et forsøk på å vise en kontinuitet i debatten. Gran og De Paolis notat fra 1991 referer for eksempel til Kjell Moes dokument fra 1986 hvor han kritiserer datidens organisering og ressursbruk på institusjonsteatrene, og kommer med en alternativ organiseringsmodell. Organiseringsdebatten bygger altså på tidligere forslag og diskusjoner.

2. Teaterorganisering

Med organisering mener jeg hvordan makt, innflytelse og oppgaver er fordelt innad på teateret. Maktstrukturer kan deles inn i flere ulike modeller, der den hierarkiske

pyramidemodellen med en teatersjef på toppen er den ene ytterkanten, og en helt flat, demokratisk struktur er den andre.

2.1. Teaterets egenart

For å kunne si noe om den optimale organisasjonen for teater, må vi vite hvorfor vi i det hele tatt skaper teater. Kjell Moe definerer teaterets mål slik; Teaterkunst er en investering i livskvalitet. Allmenne verdier, etiske normer og estetisk sans kan læres, utforskes, diskuteres og utfordres gjennom teater. Samtidig skal teateret (i hvert fall de statsstøttede teatrene) støtte og forsvare vår nasjonale kultur, og opprettholde vårt egne, norske talespråk i en verden som stadig preges mer og mer av utenlandske medier og underholdning (Kjell Moe, s. 125).

Når det gjelder organisering av teater må man ta hensyn til teaterets egenart. Dette legges sterk vekt på av Anne-Britt Gran og Donatella De Paoli i arbeidsnotatet *Teaterorganisering – en tverrfaglig tilnærming* (1991). Med teaterets egenart mener Gran og De Paoli at teateret har en «live»-faktor begrenset til en lokasjon, og svært begrenset i tid og rom, som gjør masseproduksjon umulig. Teaterets suksess måles som oftest i kvalitet, og ikke kvantitet. Det som definerer teateret, ifølge Gran og De Paoli, er at det er en «organisert kunstnerisk prosess» (Gran & De Paoli, 1991, s. 2). Det krever samarbeid og kreativitet, og teateret må derfor organiseres på en slik måte at kreativiteten får vokse. For å få til dette er man nødt til å gi rom for det uplanlagte og det uorganiserte innenfor rammeverket i organiseringen.

2.2. Kunstklime og organisasjonskultur

Kunstklime er et viktig begrep i Gran og De Paoli sitt notat. De bruker ordet om normer og verdier som er nedfelt i tidens teatersyn. Dette kan for eksempel være hvilke kvalitetsbegreper som brukes om kunst og teater og hvilken rolle man tenker at kunsten generelt og teateret spesielt skal spille i samfunnet (Gran & De Paoli, 1991). Kunstklimate spiller en direkte rolle inn på *organisasjonskulturen* på teatrene, og Gran og De Paoli mener disse to begrepene er så tett knyttet opp mot hverandre at det er vanskelig å skille dem. Med organisasjonskultur menes uformelle prosesser

innad i organisasjonen. Verdier, normer, kunstsyn osv. gjenspeiles i handlinger, rutiner og tradisjoner. For å understreke sammenhengen mellom kunstklima og organisasjonskultur eksemplifiserer Gran og De Paoli med å skrive om tre forskjellige teaterkulturer: den romantiske, den moderne og den politiske teaterkulturen. Jeg vil her bruke institusjonsteatrenes romantiske teaterkultur som eksempel.

Institusjonsteatrene i Norge er preget av et romantisk kunstsyn og en teaterkultur som gjenspeiler kunsten som en egen og opphøyet sfære i samfunnet. Dette romantiske kunstsynet preges av tanken om at noen er utvalgt, kallet, til kunstneryrket, og at kunstneryrket er opphøyet fra andre yrker. Dette får store konsekvenser for den uformelle organisasjonskulturen på teatrene, blant annet i det Gran og De Paoli kaller «primadonnanykker», som igjen fører til stor intern konkurranse blant kunstnerne på teateret. Seremonier som premierfest med rød løper er også en konsekvens av kunstsynet. Institusjonsteatrene er også preget av et sterkt skille mellom kunstnerstab og teknisk og administrativ stab, som igjen er en konsekvens av mystifiseringen og opphøyelsen av kunsten.

Kunstklima er et ord jeg vil bruke til å beskrive normer og skrevne og uskrevne regler som skaper gitte måter å se kunst på. Et bestemt kunstklima bestemmer hva man anser som god kunst, og hva som i det hele tatt kan kalles kunst. Det vil også gi føringer for hvem man mener kan skape kunst og hva som er riktig måte å skape kunst på. Jeg vil også påstå at kunstklimaet på mange måter bestemmer hvem som bør få oppleve kunst, eller i hvert fall hvem man anser som mest egnet til å sette pris på «god kunst». De norske institusjonsteatrene er en del av et romantisk kunstklima, der kunstnere ses på som utvalgte og opphøyde. God kunst skapes og vises på spesielle arenaer, altså teaterhusene.

2.3. Teater og omgivelsene

Teaterets organisering må også ta hensyn til omgivelsene sine. Med det mener jeg samfunnet, kulturen og kunstklimaet som teateret befinner seg i, samt offentlige reguleringer og historisk kontekst (Gran & De Paoli, 1991). Spesielt kunstklima og historisk kontekst anser jeg som spesielt viktig, ettersom jeg tror at dette har store konsekvenser for hvilke organiseringsmodeller vi velger. Jeg vil også argumentere for

at den historiske konteksten i stor grad påvirker kunstklimaet. Per Arne Tjäder skriver i boken *Den allvarsamma lekplatsen* (1984) om teatersituasjonen i Sverige, men mye av det han skriver om gjelder også for norsk teater. Spesielt gjelder det nettopp den historiske konteksten, eller som Tjäder skriver, arven fra 1800-tallet. 1800-tallets teater var kjennetegnet av staselige bygg hvor borgerklassen kunne se, og bli sett (Tjäder, 1984, s. 24-30). Et sterkt skille mellom scene og sal fikk store konsekvenser for hvordan kunstnerne ble oppfattet, og her ser vi starten på stjerne-kulturen som Gran og De Paoli beskriver (Gran & De Paoli, 1991, s. 18-22).

Teaterets lokasjon og lokalkultur har også sterk påvirkning på teateret. I casestudien om Hålogaland Teater kan man se at teateret både hadde og har et ønske, og et kulturpolitisk mål, om å representere den nordnorske kulturen. Dette er et ønske fra teaterets ildsjel og medstifter Lars Berg, men også et krav fra det som på 70-tallet het Kirke- og undervisningsdepartementet (NOU 1978:45, s. 12, 24). Dette kravet, eller målet, om representasjon vises i hvilke forestillinger teateret valgte å sette opp. De første tiårene var preget av egenproduserte, politiske forestillinger som gjennombruddsforestillingen *Det e hær æ høre tel* (Eilertsen, u.å.(a)). Jens Harald Eilertsen skriver på teaterets nettsider at et av teaterets mål var å bli et folketeater, og at organisasjonsformen allmøte var et ledd i den prosessen (Eilertsen, u.å.(a)). Da er det ikke én teatersjefs visjoner som skal settes ut i livet på scenen, men hele teaterets, som igjen reflekterer et større perspektiv av meninger og opplevelser.

2.4. Teaterorganisering – en oppsummering

Organisering av teateret må ta hensyn til flere ulike faktorer. Internt må organisasjonsformen finne riktig balanse mellom stabilitet for de ansatte, og rom for kreativitet. De viktigste faktorene for teaterets organisasjon er at den har rom for utvikling, enkelt og godt samarbeid på tvers av yrkesgrupper, og at kreativiteten får blomstre. Men organisasjonsformen må også være klar over at den påvirkes av omgivelsene, og ta bevisste valg på om man velger å gå med eller imot strømmen.

3. 1970-tallet: Flat struktur - Case-studie: Hålogaland Teater

Hålogaland Teater (heretter kalt HT) ble opprettet i 1971 og fikk da en ganske så revolusjonerende organisasjonsform, nemlig allmøtet (i noen kilder også kalt «allmannamøte»). Alle de ansatte på teateret skulle samles én gang i uka, med mindre turnépraksis kom i veien, og sammen ta avgjørelser angående repertoar, administrering, regissører også videre (NOU1978:45, s.12.) Allmøtet var teaterets høyeste styringsorgan, i stedet for en teatersjef. Dette er spennende fordi det er en av få ganger at en ny type organisasjonsform har slått igjennom på de norske institusjonsteatrene.

Hålogaland Teater har på sine nettsider gitt en kort oppsummering av sin historie, skrevet av Jens Harald Eilertsen. Dette er korte gjengivinger av høyde- og bunnpunkter i tiden fra 1971 til 2000. Nettsidene presenterer også teaterets målsetning, som parafrasert lyder slik:

Teateret skal reflektere det nordnorske livet, og også de etter hvert multikulturelle aspektene i landets nordligste fylker. Forestillinger og kunstuttrykk skal speile folket, kulturen og lokalmiljøet, og nordnorsk skal være spillespråket. For å få til dette på best mulig måte samarbeider teateret med andre lokale aktører, blant annet Universitetet i Tromsø - Norges Arktiske Universitet, Nordnorsk Symfoni- og Operaorkester, Arctic Frontiers og Tromsø Internasjonale Filmfestival (Hålogaland Teater, u.å.). I 2005 fikk HT for første gang sitt eget hus, og har siden den gang kunne spille flere forestillinger på flere scener. I dag har teateret 72 årsverk (Hålogaland Teater, u.å.).

26. oktober 1971 spilte HT sin første premie; *Tolvskillingsoperaen* av Bertolt Brecht. Brechts «agenda», det politiske teateret, preget HT i tiden fremover, da de produserte nye, politiske forestillinger som fikk hard kritikk i media. Et annet aspekt ved teateret som var mye debattert i pressen var allmøtestyringen. Eilertsen sier likevel at styringsformen «fungerte godt i takt med de ansattes ønske om å fungere som et kunstnerisk kollektiv – for et folkelig teater». (Eilertsen, u.å.(a)). I løpet av 80-tallet merket man imidlertid at allmøtestyringen, sammen med kummerlige og

midlertidige lokaler førte til slitasje på de ansatte (Eilertsen, u.å.(b)). I 1985 nådde debatten om styringsform sitt klimaks. Allmøtet og styret bestemte sammen at allmøteordningen skulle avskaffes, og at det skulle ansettes en teatersjef. Denne stillingen gikk til Bernhard Ramstad, som trådte inn som HTs første teatersjef høsten 1986, og teaterets 15.årsjubileum markerte dermed slutten på et stort, teaterorganisatorisk eksperiment (Eilertsen, u.å.(b)).

3.1. Offentlig utredning om regionteatrene, 1978

I 1978, 7 år etter oppstarten av Hålogaland teater, ble det levert en offentlig utredning om regionteatrene i Norge; *Regionteatrene – En vurdering av virksomheten og behovet for utbygging* (NOU 1978:45). Utredningen ble skrevet på oppdrag fra Kirke- og undervisningsdepartementet som ønsket seg en vurdering av teatrenes form og oppbygning, og hvordan de «har virket i sine respektive regioner» (NOU 1978:45, s. 1). Utredningen skulle ligge som grunnlag for å vurdere videre utbygging av regionteatre i Norge etter 1978. Opprettelsen av regionteatrene har bakgrunn i den økonomiske veksten i Norge etter krigen. Bedre økonomi betyr også at flere hadde tid og råd til å se teater. Samtidig var nesten alt økonomisk ansvar for drift av teater tatt over av det offentlige. Disse to faktorene var med på å skape bevissthet rundt de geografiske og sosiale ulikhetene i teatertilbudet på landsbasis. For å løse dette problemet ble Riksteateret opprettet i 1948, som et turnerende teater som skulle spre teater til distriktene. At Riksteateret alene skulle dekke hele teaterbehovet i mesteparten av landet var alltid urealistisk, og ifølge utredningen heller aldri målet. I Nord-Norge hadde tanken om et eget teater eksistert lenge, helt siden 1938, men ble lagt død på grunn av andre verdenskrig (Gravdal, 1981). I 1954 ble Hålogaland Teaterselskap opprettet, med forfatter Lars Berg i spissen. Dette var et amatørteaterselskap, men de ønsket å jobbe for et fast profesjonelt teater i Nord-Norge (NOU 1978:45, s. 6). Teaterkomitéen av 1968, også kalt Hellesen-komitéen, foreslo at det skulle opprettes et profesjonelt regionteater i Tromsø i samarbeid mellom Hålogaland Teaterselskap og Riksteateret (NOU 1978:45, s. 7). I 1971 ble Hålogaland Teater opprettet som et turnerende nordnorsk teater, med hovedsete i Tromsø. Utredningen presiserer også målsetningen til teateret. Det skulle «[...] ta opp spørsmål med spesiell relasjon til sosiale og samfunnsmessige forhold i Nord-Norge. Det ble også lagt vekt på bruk av dialekter som scenespråk» (NOU 1978:45,

s. 12). Dette står i stil med Hålogaland Teaterselskaps originale ønske, samt dagens målsetning.

3.2. Intervju med HTs ansatte

Sigurd Sæverud, Tor Amundsen og Helge Jordal var tre av 25 ansatte på HT i 1981, og gav i forbindelse med teaterets tiårsjubileum et intervju om hvordan det er å jobbe på et «teater uten sjef» (Fjeldstad & Kran, 1981). De legger alle vekt på at det demokratiske styret fungerte fordi de administrative arbeidsoppgavene fordeles på hele staben, basert på interesse og valg. Det er også et arbeidsutvalg bestående av tre personer som har ansvaret for å forberede til allmøtene, og å jobbe med saker frem imot avgjørelser tas. Fordi staben på HT er såpass liten er det vanskelig for enkeltpersoner å påvirke demokratiet i stor grad. Det er altså ikke mulig for en person å bestemme hva som skal spilles eller hvem som skal spille hva. God kommunikasjon på tvers av arbeidsoppgaver er nøkkelen, og det at «alle kjenner alle» er positivt i et slikt demokratisk styre (Fjeldstad & Kran, 1981).

Demokratiet har ikke gått helt smertefritt hele veien. Dette skyldes blant annet at det har vært stort gjennomtrekk av personale. Årsaken til dette, mener Sæverud, er først og fremst turnépraksisen, og ikke styringsformen. Mange av de ansatte kommer sørfra, og har familie der. Det har derfor vært vanskelig for mange å bli værende lenge ved teateret, fordi det innebærer å forlate familie og venner over lang tid mens man er på turné (Fjeldstad & Kran, 1981). En annen årsak til at demokratiet er vanskelig, er at de aller fleste ikke er vant med denne styringsformen på arbeidsplassen. De fleste ansatte kommer fra institusjonsteatre eller andre arbeidsplasser hvor man er vant til å ha en sjef. Man er derfor ikke vant med å ta ansvar for andre enn seg selv. «Jeg tror nok jeg ville sette som ansettelses-krav at de som kommer hit skal være interessert i å ta et ansvar for teateret», sier Sæverud (Fjeldstad & Kran, 1981, s. 31). Alle de ansatte har et felles ansvar for å drive teateret, både kunstnerisk og administrativt. Det betyr at man i perioder kan føle på frustrasjon over at man må befatte seg med ting man synes virker trivielle. Men man både håper og tror at frustrasjonen er verdt det, fordi man ser resultatene. Dette er i

motsetning til på de store institusjonsteatrene hvor skuespillerne kjenner på frustrasjon uten å ha noen mulighet til å gjøre noe med det.

På spørsmål om det ville vært mulig å kombinere denne nye styringsformen med den tradisjonelle, altså å ha en teatersjef og et kollektiv som arbeider sammen lyder svaret slik: «[...] vi må ikke dele makt og ansvar. Man kan ikke ha en teatersjef som har *ansvaret* mens et kollektiv har *makten*, eller omvendt.

Bestemmelsesmyndigheten må ligge sammen med ansvaret. Noe midt imellom som gir uklare makt- og ansvarsforhold, er ihvertfall (sic.) håpløst» (Fjeldstad & Kran, 1981, s. 35).

3.3. Hvorfor allmøte? – Politisk-historisk kontekst

For å kunne si noe om HTs valg av styringsmodell må jeg gi et bilde av samtidens teatersituasjon. Utviklingen av teateret i Norge gikk på 1970-tallet på tvers av utviklingen i resten av Europa. Mens teatersituasjonen i Europa var preget av opprør mot institusjonsteatrene og opprettelse av frie gruppeteatre som spilte politisk og samfunnsengasjerende teater i nye former, sto institusjonene sterkt i Norge (Nygaard, 1996). De få tilløp til opprør som eksisterte, ble tatt inn i varmen av institusjonene og gjort til en del av de eksisterende institusjonsteatrene. Biscener ble opprettet, et eksempel er scene 2 på Det Norske Teateret, hvor det ble spilt «alternativt repertoar» (Nygaard, 1996, s. 40). Dette skriver Jon Nygaard i artikkelen «1970-tallet, slutten på en epoke – og den forsiktede begynnelsen på en ny» (1996).

Ved inngangen til 1970-tallet var det 0 frie teatergrupper i Norge, mot 70 i Sverige, 15 i Finland og 5 i Danmark. Nygaard skriver at dette har blitt begrunnet med at institusjonsteatrene og deres tankegang og modell stod ekstremt sterkt i Norge, samt at det var lav arbeidsledighet blant skuespillere. Hvorfor skal skuespillere som kan få fast jobb på et institusjonsteater og kan spille på både hovedscene og biscene opprette en frigruppe med dårlige økonomiske utsikter? Jens Børneboe og Ola B. Johannessen mente derimot at mangelen på frigrupper i Norge skyldtes dårlig initiativ blant teaterfolk. Dette kan, ifølge Johannessen, skyldes utdanningen de fleste

teaterkunstnere har gått igjennom, samt den etablerte arbeidsmetoden på institusjonsteatrene (Nygaard, 1996). Det siste poenget, arbeidsmetoden, kan referere til hierarkiet, hvor skuespillerne befinner seg på bunnen, og har lite å si angående forestillingene de er med å skape.

Nygaard vektlegger det politiske klimaet når han skal beskrive teatersituasjonen på 1970-tallet. Begynnelsen av 70-tallet var preget av folkeaksjoner, samhold og solidaritet, og troen på at alle problemer kan løses dersom man snakker om dem på riktig måte. Dette er ifølge Nygaard et viktig argument for at frigruppene ikke var den store hiten i Norge som i resten av Europa på begynnelsen av 70-tallet. Tanken om at teaterets utfordringer og nyskapninger kunne diskuteres og etableres innenfor de allerede eksisterende institusjonene har direkte paralleller til det mer generelle politiske klimaet i samtiden. 70-tallet var også preget av «folkeopplysnings-tankene», og dette fikk også direkte innvirkning på teatrene. De «alternative» forestillingene spilt på biscenene var politiske og skulle belære allmennheten (Nygaard, 1996). Mye tyder på at Hålogaland Teater var sterkt preget av disse samtidige tankene om folkeopplysning, politisk teater og møter som arenaer for problemløsning. Jeg mener det er tydelig at allmøtestyringen peker tilbake på disse mer generelle politiske tendensene.

4. 1980-tallet: Utvikling og bevegelse

På 80-tallet gikk man noe bort fra tankegangen om at organisasjonsformen skulle være helt demokratisk, men fokuserte i stedet for på åpenhet og utvikling i organiseringen.

4.1. Kritikk av pyramidemodellen

Kjell Moe skrev i 1986 et notat basert på forelesninger ved Institutt for teatervitenskap ved Universitet i Oslo, hvor han kritiserer institusjonsteatrene for dårlig organisering og dårlig bruk av menneskelige og økonomiske ressurser. For det meste bruker han Nationalteatret og Riksteateret som eksempel på økonomisk sløsing og dårlige

forhold for skapelse av kunst som fenger. Moe åpner med å definere teateret som «et åpent og foranderlig system» som både påvirkes av, og påvirker tilbake på samfunnet, miljøet og samtiden (Moe, 1986, s. 3). Men både Nationalteatret og Riksteateret ble styrt som lukkede systemer som ikke tok innover seg samfunnet utenfor, men heller skapte sine egne små samfunn på egne premisser, og nektet å spille på lag med virkeligheten. Dette kaller Moe for «Riksteatersyndromet». Måten Riksteateret var organisert på stod ikke i samspill med tiden, og det gjorde heller ikke teatertilbudet deres. Dette nektet ledelsen ved teateret å innse. De skyldte heller på sviktende markedsføring og «konspirasjon mellom kritikere og publikumsgrupper» (Moe, 1986, s. 6). Hovedproblemet med det lukkede systemet er at det hindrer fremgang og forandring. Organisasjonsutvikling er nødvendig for overlevelse, men det lukkede systemet vil alltid se seg selv som ferdigutviklet og perfekt (Moe, 1986, s. 14). En del av problemet skyldes at både teatersjefer og administrative ledere ved Norges teatre kun har erfaringer fra «det lukkede rommet», henholdsvis prøvesalen og ledelses-kontorene, og at de derfor har for lite kjennskap til «den vanlige ansattes hverdag og teaterets store og små problemer» (Moe, 1986, s. 6). De store institusjonsteatrene er organisert som pyramider, med teatersjefen på toppen, kunstneriske og administrative mellomledere, og skuespillere og teknisk personale på bunn. De på bunnlinjen forventes å utføre arbeidet uten å bry hodene sine for mye. Som Moe sier det: «Du er ikke ansatt for å tenke!» (Moe, 1986, s. 28). Organisasjonsrevolusjonen som må til i teateret må starte med at teatrene anerkjenner at de er et åpent system som krever samarbeid og god og enkel kommunikasjon mellom ulike avdelinger. For å få til dette er man nødt til å kvitte seg med unødvendige mellomledere som forhindrer direkte kommunikasjon mellom regissør og teknisk personale, og det kreves også at teatersjefen tar seg tid til å sette seg inn i hverdagen og utfordringene til alle arbeidsgruppene ved teateret, ikke bare det som foregår på scenepreven (Moe, 1986, s. 4-5, 8). Denne revolusjonen er nødt til å starte innenfra, på teatrene, der de som kjenner best til problemene må få lov til å angripe dem (Moe, 1986, s. 16).

Moe skriver også om strukturingsgrad: forholdet mellom stabilitet og variert aktivitet. Høy strukturingsgrad kjennetegnes av stabilitet og liten variasjon. Lav strukturingsgrad betyr høy variasjon og mange valgmuligheter (Moe, 1986, s. 33).

På generell basis ligger teaterets utfordring i å balansere det som i utgangspunktet virker som en selvmotsigelse; trygghet og stabilitet skal forenes med kravet om stadig fornying og ekstrem kreativitet. Moe skriver at mennesker naturlig søker stabilitet fordi det føles trygt. Når beslutninger skal tas er også høy strukturingsgrad å foretrekke, da det forenkler prosessene ved å ha tydelige regler, og ikke for mange valgmuligheter. Men «i teaterets prosess vil en høy strukturingsgrad lamme arbeidet» (Moe, 1986, s. 33). Moe hevder at strukturer virker negativt på kreativitet, skaperevne og innovasjon. Teateret krever evnen til å transformere tid og rom til noe som ikke er, og evnen til å hele tiden forsøke å sprengte fysiske og mentale grenser. En for høy strukturingsgrad vil sette store begrensninger for disse evnene, og er derfor ikke egnet for teateret (Moe, 1986, s. 34). Samtidig er det altså slik at de fleste mennesker søker tryggheten som høy strukturingsgrad gir. Nyskapende og innovative teatergrupper som opererer organisk og med lite struktur vil ofte bli mer og mer strukturerte etter hvert. De ansatte ved teaterets bunnlinje har behov for høy strukturingsgrad for å kunne beskytte seg mot «demoninstruktører som kan finne på å forlange «alt»» (Moe, 1986, s. 36). Teaterorganisering må evne å ta hensyn til begge behovene: trygghet og kreativitet. En åpnere organisering med mer organisk kommunikasjon mellom de ulike avdelingene vil kunne få til dette.

4.2. Alternative modeller for å møte teaterets forutsetninger

I de diskusjonene og tekstene om teaterorganisering som jeg bruker i denne oppgaven er det spesielt på ett punkt stor enighet: organiseringen av teater må stå i tråd med, og støtte oppunder, teaterets egenart. Jeg vil da stille spørsmål ved om den tradisjonelle organisasjonsmodellen ved institusjonsteatrene ikke tar hensyn til dette? I en offentlig utredning fra 1988 med tittelen *Scenekunst* gir Carl Henrik Grøndahl i kapitlet titulert «Alternative modeller for norsk scenekunst» en utredning av datidens situasjon angående organisering av offentlige teatre i Norge, og hvordan den ikke er optimal for utnyttelse av offentlige midler. Han presenterer også 4 nye modeller for teaterorganisering som han mener er bedre egnet med hensyn til forutsetningene for å skape god scenekunst. Disse forutsetningene lyder som følger:

1. *Et relativt stort antall mennesker av ulike yrkeskategorier må være sikret økonomisk i sitt arbeid med norsk scenekunst. [...]*
2. *Scenekunsten er først og fremst ensemblekunst. Den må organiseres slik at scenekunstnere kan samarbeide stabilt i lengre perioder for å utvikle trygghet og egenart. [...]*
3. *Scenekunsten må organiseres slik at det blir mulig å oppløse og nyskape ensembler med profesjonelle kunstnere. [...]*
4. *Våre scenehus representerer store kulturhistoriske verdier og viktige tradisjoner. Disse bygningene må fylles med levende scenekunst, vedlikeholdes og moderniseres. [...]*

(NOU1988:1, s. 106)

Grøndahl presiserer at pyramidemodellen oppfyller noen av disse kravene, enten godt eller delvis. For eksempel er institusjonsteatrene gode på krav nummer 1. De som er fast ansatte ved et institusjonsteater er også sikret økonomisk, selv i perioder hvor de ikke er direkte knyttet til en produksjon. Institusjonene samler også ulike yrkesgrupper som skuespillere, verkstedarbeidere, scenearbeidere, administrasjon også videre. Ulempen er at mesteparten av offentlig økonomisk støtte går nettopp til institusjonene, og det fører til at kunstnere som *ikke* er fast ansatt ikke har samme økonomiske fordeler (NOU1988:1, s. 104-106). På punkt 4 er institusjonene også veldig gode. De tar vare på tradisjoner og verdier fra en svunnen tid, og holder kontinuitet i kunstnerpraksiser.

Det er punkt 2 og 3 hvor institusjonene ikke oppfyller kravene på en tilfredsstillende måte. Punkt 3, krav om å kunne oppløse og starte ensembler, overholdes ikke overhodet av institusjonene. De som kan oppfylle dette kravet er kunstnere som ikke er tilknyttet til en etablert teatergruppe, men de har dermed også svært begrenset tilgang på offentlige midler (NOU1988:1, s. 106). Punkt 2, ensemblet, er det som anses som mest problematisk. Ensemblet er grunnsteinen i Norsk teater, og et ensemble som jobber tett sammen og er trygge på hverandre er ifølge Grøndahl en forutsetning for å skape godt teater. Han sier også at det er «... trolig riktig å hevde at hensynet til ensemblet er det avgjørende argument for den modellen norsk

scenekunst er organisert etter i dag» (NOU1988:1, s. 105). Problemet med den modellen er at forholdet mellom teori og praksis ikke henger helt heldig sammen, og at ensemblene ikke fungerer etter den hensikten de var tenkt. De ensemblene som har fungert godt som nyskapende scenekunstnere, har hatt én eller flere kunstneriske ledere som har samlet ensemblet om et felles mål og en visjon. Alle i ensemblet har hatt ansvar for å støtte oppunder og utvikle seg selv og hverandre. Ensemblene på de norske institusjonsteatrene er tilfeldig sammensatt med ansettelser gjort av flere forskjellige teatersjefer. Dermed er det som oftest heller ingen felles visjon eller et felles teatersyn innad i ensemblet. Dette fører til utrygghet og fremmedgjøring blant kunstnerne og passivisering av skuespillerne. Fordi det ikke finnes en felles visjon skapes forestillinger ofte på bakgrunn av kompromisser, og de er derfor av dårligere kvalitet enn de trenger å være. Passiviseringen av skuespillerne får også store konsekvenser; vekst og utvikling av kunstnerne er ikke lenger kollektivets ansvar, men ledelsens (NOU1988:1, s. 104-105).

Selv om institusjonsteatrene fyller mange av Grøndahls krav, så er de likevel ikke optimale for å møte teaterets forutsetninger. Dette er fordi det er liten utskiftning av kunstnerisk personale, og liten bevegelighet av kunstnerisk personale mellom de ulike institusjonene. Grøndahl er enig med Moe i at en av teaterets forutsetninger er bevegelse og forandring i kunstneriske kollektiver. Måten ensemblene i Norge organiseres på, er dermed stikk i strid med en av deres viktigste forutsetninger. Dette, sammen med passiviseringen av kunstnere og mangelen på felles visjon fører dermed til at scenekunstinstitusjonene stivner (NOU1988:1, s. 105). Grøndahl presenterer noen forslag for hvordan man kan endre organiseringen av offentlig teater til det bedre. Den minst radikale modellen går ut på å beholde institusjonsteatrene, men å minske ensemblene. Riksteateret legger ned all produksjonsdrift, og får heller ansvaret for å koordinere alle scenekunsttilbud i landet, og å formidle økonomisk støtte til teatergrupper. Den mest radikale modellen, og det som jeg også tolker som Grøndahls idealmodell ettersom det er denne modellen han mener best ivaretar de fire forutsetningene presentert ovenfor, tar utgangspunkt i total nedleggelse av alle teaterinstitusjoner. All scenekunst i Norge skal drives som rent prosjektteater, og de allerede eksisterende teaterhusene fungerer som utleiescener.

6. Hvor diskuteres teaterorganisering i dag?

6.1. Prosjektteater

For meg virker det som at organiseringsdebatten for øyeblikket har stilnet noe. På scenekunst.no, en nettavis som publiserer anmeldelser, artikler og diskusjoner om scenekunst i Norge, er den yngste artikkelen som åpent diskuterer teaterets organisering fra 2014. Dette er Hege Knarvik Sandes artikkel «Prosjektteater – både nyskapende og kostnadseffektivt?» som diskuterer diverse politiske forslag om å gjøre både Oslo Nye teater, og alle institusjonsteatre i landet om til rene prosjektteatre der scenehusene kun er utleiescener, ikke ulikt forslaget til Grøndahl fra 1988 (Sande, 2014). Sande kommenterer «Hvordan blir klimaet i skuespilleryrket dersom alle er frilansere og skal kjempe om de samme rollene?» (Sande, 2014). Utenom Sande har vi Tore Vagn Lid som i boken *Refleksiv dramaturgi – Etyder for et (scene)kunstfelt i endring* (2018) diskuterer organisering opp mot dramaturgi.

6.2. Teaterorganisering og dramaturgier

Tore Vagn Lid skriver i kapittelet «På søk etter en refleksiv dramaturgi: Kraftfelt mellom kunstform og organisasjonsform» i boken *Refleksiv dramaturgi – Etyder for et (scene)kunstfelt i endring* (2018) om noe som minner veldig om kunstklimatebegrepet til Gran og De Paoli. Vagn Lid bruker ordene *tyngdekrefter* og *institusjonelle strukturer*, men innholdet er mye av det samme (Lid, 2018). Han skriver at kunstnere (regissører, skuespillere, komponister m.fl.) ofte har ambisjoner som de institusjonelle strukturene ikke har rom for, og at «Igjen og igjen har jeg som regissør og musiker på nært hold kunne erfare og observere at gode ideer om hvordan en ny forestilling skal bli, og visjonære ambisjoner om hva som skal gjøres, og hvordan det skal jobbes, trekkes ned i møtet med tyngdekrefter som i seg selv er sterke nok til å overstyre selv det sterkeste konseptet» (Lid, 2018, s. 86). Han skriver også at «Jeg har opplevd hvordan Stanislavskij-tradisjonens effektive psykologiske systemer samtidig lukker for – eller obstruerer – aktørens koristiske eller fysisk-stiliserte arbeidsformer. [...] Og jeg har fått erfare hvordan dette også gjør seg gjeldende i tilfeller hvor musikeren eller skuespilleren (eller for den saks skyld teatersjefen) har

hatt som erklært mål å bevege seg «bort» fra disse føringene – løsrive seg fra disse forutsetningene» (Lid, 2018, s. 86). Dette tyder på at Vagn Lid mener at det gjeldende kunstklimaet på institusjonene setter sterke begrensinger på det kunstneriske innholdet. Det mest interessante aspektet er at Vagn Lid sier at disse strukturene speiles i forestillingene som skapes. «Tyngdekraftene» er så sterke at de «aktiverer sine egne dramaturgier» (Lid, 2018, s. 87). De økonomiske, romlige og tidsmessige forutsetningene får direkte påvirkning på forestillingene, sammen med de mer uformelle faktorene som for eksempel tradisjoner. «[...] strukturene *bak* scenen gjør seg ufrivillig til innhold *på* scenen [...]» (Lid, 2018, s. 87).

7. Debattens utvikling fra 70-tallet til i dag

Diskusjonen om hvordan teater bør organiseres har altså pågått lenge. På 1970-tallet handlet den først og fremst om å oppnå kulturpolitiske mål om å spre teater ut til distriktene, og å representere befolkningen der i teatertilbudene som ble opprettet. Organiseringsdiskusjonen på 70-tallet virker for meg å være sterkt påvirket av det mer generelle politiske klimaet, noe allmøtestyringen på Hålogaland Teater viser. Demokrati og flat struktur var, om ikke svært utbredt så i hvert fall testet, også på offentlige teatre som regionteatrene jo er. På 1980-tallet tok debatten en litt ny retning. Kreativitet, bevegelse og fornying ses som de viktigste faktorene som organiseringen må ta hensyn til. Kjell Moe påpeker også viktigheten av å ta hensyn til menneskers naturlige behov for trygghet samtidig som nettopp kreativiteten og stadig fornyelse får blomstre. Både Moe, Grøndahl og svenske Tjäder presenterer prosjektteateret som den ideelle måten å organisere teater på. Denne modellen skal ifølge de tre ta hensyn til nettopp fornyelse og kreative rom, samtidig som den støtter oppunder ensemblet som teaterets hovedelement. En helt flat struktur er ikke lenger nødvendigvis idealet, men bevegelse og utvikling i ensemblene ses på som helt nødvendig. I dag er flere av de tidligere prinsippene videreført, men spesielt gjelder det tanken om at teaterets organisasjonsform kommer til uttrykk på scenen, enten man vil det eller ikke. Som Vagn Lid sier, så skaper organiseringsformene sine egne dramaturgier som er vanskelige å kjempe mot.

8. Case-studie 2 - Organisering i Egenskapt teater ved NTNU: Et mulig alternativ til pyramidemodellen?

For å videreføre debatten fra de siste 50 årene vil jeg nå se på NTNUs drama og teaterutdanning. Måten organisering læres bort i den praktiske undervisningen på dette studiet er ikke veldig ulik prosjektteater-tanker som både Moe, Tjäder og Grøndahl er inne på. Jeg har valgt egenskapt teater som en case-studie, fordi metoden som benyttes på Drama og Teater har en spennende og alternativ organisering implisitt i oppbygningen av faget. Valget er derfor ikke nøytralt, men valgt ut på bakgrunn av poenger som er blitt påpekt av tidligere organiseringsdebattanter, samt farget av mine egne erfaringer med faget.

På drama og teaterutdanningen ved NTNU legges det mye vekt på demokratisering av produksjonsprosessen. På bachelornivå skal studentene gjennom et fag som heter *Prosjektteater for ungdom*. Dette er et fag hvor studentene sammen med en gruppe ungdomsskoleelever skal lage en forestilling fra grunnen av, uten å basere seg på et allerede eksisterende manus; såkalt «egenskapt teater». Begrepet egenskapt teater er en norsk oversettelse av det engelske begrepet «devised theatre», hvor *to devise* betyr å skape eller å finne opp (Haagensen, 2018, s. 181). Cecilie Haagensen, som har utviklet faget *Prosjektteater for ungdom* ved NTNU, har skrevet kapittelet «Gruppeprosesser og faseinndeling i egenskapt teater» i antologien *Teaterproduksjon – Ti produksjonsestetiske innganger* (2018) som er en samling tekster basert på forskningsprosjekter ved seksjon for drama og teater, Institutt for kunst og medievitenskap ved NTNU. I kapittelet skriver Haagensen om hva som kjennetegner de ulike fasene i en egenskapt teaterproduksjon slik de foregår ved NTNU, og hvordan organiseringen forandres etter hvert som prosessen og forestillingen utvikles. For å se nærmere på dette vil jeg, på samme måte som Haagensen, først gi en kort historisk innføring i hvordan egenskapt teater oppstod.

Egenskapt teater har sitt utspring i avantgarde-bevegelsen på 1920-tallet og eksperimentering med nye kunstformer som surrealisme og dadaisme, men egenskapt teater ble for alvor etablert på 60- og 70-tallet (Haagensen, 2018, s. 181).

Massedemonstrasjoner på bakgrunn av Vietnamkrigen, likestillingskamp, klassekamp med mer førte til nye måter å tenke på, også innenfor teater. Scenekunstnere tok tak i samfunnsaktuelle kamper og tema, og oppsøkte folket hvor de befant seg, på gater og torg, heller enn å få folket til å oppsøke teatersalen. Samtidig med dette foregikk det også en demokratisering av kunsten, på flere ulike nivåer. Det gjelder blant annet likestilling av estetiske virkemidler (såkalt likestilt dramaturgi), hvor virkemidler som blant annet lys, lyd og scenografi blir like viktige som teksten, men også i måten teateret organiseres på. Teaterets funksjoner og oppgaver likestilles. Alle skal ha medbestemmelsesrett, og teaterprosessen skal organiseres demokratisk. Dette er altså det kunstklimate hvor egenskapt teater oppstår, i det frie feltet. Akkurat som med frigruppe-konseptet, så tok ikke egenskapt teater av i Norge med en gang. Haagensen skriver at begrepet «devised theatre» ble introdusert i Norge tidlig på 2000-tallet (Haagensen, 2018, s. 181).

Haagensen presiserer at egenskapt teater ikke er én metode eller én sjanger, men at det er et paraplybegrep som brukes om alt teater som er utviklet gjennom improvisasjoner basert på kunstneren eller kunstnernes egne «ideer, interesser og livsverden» (Haagensen, 2018, s. 181). Metoden med faseinndelinger jeg nå skal presentere er den som brukes av Haagensen og studentene ved NTNU. Når jeg videre i denne delen av teksten referer til «gruppen», så mener jeg en hypotetisk studentgruppe bestående av 6-8 studenter fra Drama og Teater som står bak en slik forestilling. Metoden tar utgangspunkt i en 8 ukers produksjonsperiode delt inn i fire faser. Organiseringen varierer fra fase til fase. I fase 1: *Startpunkt og idéutvikling* er prosessen så demokratisk som mulig, og gruppens medlemmer ruller på å lede arbeidsdagen. Gruppen diskuterer hva slags organisering de ønsker seg i prosessen, og orienterer hverandre om hva slags arbeidsoppgaver og funksjoner de ønsker å påta seg. Med *funksjon* menes roller som dramaturg, instruktør, lysansvarlig, skuespiller med mer. Gruppen bestemmer også innad hvordan de vil håndtere fravær, for-sent-komming og uenigheter. Fokuset i fase 1 er å skape trygghet og åpenhet i gruppen, samt å begynne å improvisere frem materiale. Haagensen skriver at studentene frarådes å velge funksjoner for tidlig, og fra å sette et tydelig hierarki, da fase 1 handler om utforskning, og at alle derfor må kunne komme med, og prøve ut, ideene sine. I fase 2: *materialeutvikling*, velger gruppen hvilke funksjoner de

mener trengs til sin produksjon, og setter ansvarspersoner for hvert område. Det velges en hovedansvarlig («ener») og en medansvarlig («toer») for hvert funksjonsområde, slik at ikke én person skal sitte med alt ansvaret dersom noe går galt. Selv om funksjonene nå er satt er det fremdeles stort fokus på kollektivt arbeid (Haagensen, 2018, s. 184-191).

I fase 3: *utforming og strukturering av materiale*, må gruppemedlemmene få tid til å arbeide spesifikt med sitt funksjonsområde. Å gå fra fase 2 til fase 3 kan ofte være utfordrende, fordi man da går fra en helt åpen til en mer lukket prosess, hvor ansvarsfordelingen er tydeligere. Gruppen havner ofte i det Haagensen kaller et «omkampstyranni», hvor avgjørelser man har tatt som et kollektiv diskuteres på nytt, og hvor siste ordet gjerne ligger hos den som har hovedansvaret for området. I fase 4: *innøving, forestilling og refleksjon*, er funksjonsfordelingen på sitt tydeligste. Det er fremdeles en kollektiv prosess, men instruktøren har ofte siste ordet i kunstneriske avgjørelser (Haagensen, 2018, s. 192-196). Det er opp til gruppen hvilken grad av struktur og hierarki man ønsker, men av egen erfaring vil jeg si at det er det lurt med høy strukturingsgrad fordi målet er å ha alle på samme bølgelengde slik at man kommer i mål. Da er det lurt å ha klare og tydelige arbeidsoppgaver, og et godt samarbeid mellom instruktør og inspisient.

9. Trenger vi å diskutere teaterorganisering i dag?

I utgangspunktet skulle denne oppgaven handle om årsakene til at vi forandrer og utvikler måten vi organiserer teatergrupper og -institusjoner på. Det som derimot har slått meg i arbeidet, er at mange har hatt ideer og forslag til hvordan man skal forandre organiseringen av de norske teatrene, men likevel har lite endret seg. Teaterorganisering virker i dag å være lite diskutert, noe som for meg virker rart ettersom det er så stor enighet om at organisering og estetikk henger sammen. Dersom dette er tilfellet, og at organisasjonsmodellen som brukes på samtlige institusjonsteatre i Norge ikke tar hensyn til dette, så er det merkelig at det ikke har blitt gjort noen forandringer, når dette har vært påpekt i flere tiår.

Jeg vil anta at enhver teatergruppe og -institusjon søker å produsere bra teater. Og siden verden, samfunnet og publikum stadig forandrer seg, så er det naturlig at teateret også er nødt til å gjøre det samme for å kunne betegnes som nettopp «bra». Dersom vi kan lære noe av tidligere diskusjoner om teaterorganisering, så er det nettopp det som Vagn Lid også påstår: at det finnes tyngdekrefter som er så godt innarbeidet i organisasjonsformen at de får komme til uttrykk på scenen. Dersom vi vil fornye teateret, og skape scenekunst som fenger for dagens publikum, så er vi også nødt til å se på måten vi velger å organisere det på, slik at vi kan arbeide med tyngdekraftene, og ikke mot dem.

Spørsmålet mitt er da om Haagensens modell kan svare på noen av de utfordringene som tidligere organiseringsdebattanter har presentert? Jeg vil argumentere for at fase 1 og 2 tar hensyn til at kreativ utfoldelse krever lav strukturingsgrad, en forutsetning for godt teater ifølge Moe. I Haagensens modell for egenskapt teater balanseres behovet for ustrukturert kreativt arbeid med behovet for trygghet, i og med at fasene er såpass tydelig definert. De to første fasene er ustrukturerte, og kan oppleves som usikre og vanskelige, men man vet at jo lenger man kommer i prosessen, jo mer strukturert og oversiktlig blir arbeidet. Modellen lar også demokratiets stemmer høres, i form av at alle gruppemedlemmene og funksjonene er likestilte, i hvert fall i de to første fasene. Ettersom funksjonene er likestilte gis det også rom for nye dramaturgier, der teksten ikke nødvendigvis står i sentrum, men der det kan eksperimenteres med teaterets mange virkemidler, og gruppemedlemmenes egne styrker kan bidra til å utvikle unike og fantastiske forestillinger. Haagensen viser til at kollektiv utforskning gjennom laboratoriearbeid i løpet av produksjonsperioden får utslag i den endelige forestillingen. I fase 1 holdes det seminarer hvor studentene får teste ulike typer fysisk materiale som de bruker til å improvisere frem ideer ut ifra. Gjennom en slik scenografisk inngang utvikles ideer, tematikker og brennpunkt, som blir uvurderlige for forestillingen. Som eksempel bruker Haagensen en produksjon fra 2017 hvor gruppen lekte med brytermatter, og noen fant ut at man kunne bygge bokser av dem. Boksene ble viktige for forestillingen, ikke bare som scenografi, men som overordnet tematikk. Forestillingen fikk tittelen *Underveis – i boksen mellom barn og voksen* (Haagensen, 2018, s. 186-187). Det skal også sies at dette nok også er en effekt av kunstklimate denne teaterformen befinner seg i. Egenskapt teater er

som konsept avhengig av improvisering og eksperimentering for å fungere. Likestilt dramaturgi er også et eksplisitt krav til forestillingene som produseres under bachelorløpet på NTNU, og ikke kun en effekt av organisasjonsmodellen som benyttes. Likevel mener jeg det er mulig å si at den demokratiske organiseringen gjør det enklere å eksperimentere med likestilt dramaturgi, nettopp fordi det kunstneriske ansvaret ikke sitter hos én person med én visjon, men er et fellesansvar for hele gruppen.

Er denne måten å organisere en forestillingsprosess på et mulig alternativ til institusjonsteatrenes pyramidemodell? I de produksjonene som Haagensen beskriver er ensemblene små, med kun 6-8 medlemmer som gjør alt fra skuespill, instruering og planlegging, til designing og bygging av scenografi, lysoppsett, musikk og PR-materiale. Det er altså få medlemmer, og lav grad av spesialisering. Likevel er det et potensial for sammenlikning med institusjonsteatrene. Haagensen sitter som emneansvarlig for faget i en teatersjef-posisjon, som veileder av tre ulike produksjoner på en gang. Det skapes tre forestillinger på tre ulike scener samtidig, som alle har tilgang på de samme ressursene i form av prøvesaler, økonomiske rammer og teknisk og kunstnerisk veiledning. Jeg vil dermed si at faget er organisert som en liten institusjon, smittet av prosjektteatertanken.

Denne måten å organisere teater på er selvfølgelig ikke problemfri. Som det så ofte gjør når en gruppe mennesker samles, så oppstår det konflikter. Dette kan være i form av ulike visjoner (gruppene er også her til syvende og sist tilfeldig sammensatt), kolliderende timeplaner eller personlige konflikter. Fordi fase 1 og 2 har flat struktur der alle skal høres hender det også fort at ekstremt mye tid brukes på å diskutere rundt et bord heller enn å teste ut ideer på gulvet. Dessuten, når det kommer til institusjonsteatrene, så er det også gjerne flere enn 6-8 mennesker som er involvert i en produksjon. Som Sæverud, Amundsen og Jordal poengterer, så var en av forutsetningene for at demokratiet på Hålogaland Teater skulle fungere at den totale mengden ansatte var såpass liten som 25 personer.

Om faseinndelingen til Haagensen er en modell som er verdt å teste for institusjonsteatrene sin del er ikke et spørsmål jeg har tenkt til å besvare ja eller nei på i denne oppgaven. Men jeg vil si at jeg synes modellen tar stilling til en del viktige spørsmål, nemlig forholdet mellom høy og lav strukturingsgrad og forholdet mellom flat og hierarkisk organiseringsmodell. Jeg anser derfor denne modellen som en mulig inngang for å fortsette diskusjonen om teaterorganisering i dag.

10. Konklusjon

Diskusjon om teaterorganisering er viktig og relevant. Måten teateret organiseres på får konsekvenser for både kvantitet og kvalitet på forestillingene som produseres. De siste 50 årene har det kommet flere ulike forslag til hvordan offentlig teater bør organiseres best mulig, uten at det egentlig har skjedd nevneverdige endringer. Selv om debatten har hatt ulike mål i løpet av tiårene, så er det noen aspekter som går igjen. Det som kjennetegner alle de ulike forslagene er at de tar utgangspunkt i at teateret trenger en egen måte å tenke organisering på, og at pyramidemodellen ikke er optimal. Men ettersom det ikke har skjedd en revolusjonerende endring i norsk teaterorganisering, så må jo det bety at det ett eller annet sted er en barriere vi ikke kommer over. I de tekstene jeg har diskutert i denne oppgaven er det tydelig at alle forfatterne ser noen av de samme problemene. Spørsmålet må da være om løsningene som presenteres rett og slett blir for enkle? Eller er tyngdekraftene som Vagn Lid skriver om så kraftige at forandring blir en umulighet? Ut ifra måten Vagn Lid skriver om tyngdekraftene som holder tilbake selv de mest visjonære forestillinger, og Gran og De Paolis beskrivelse av den romantiske organisasjonskulturen, så er det naturlig for meg å tenke at uvilje mot endring muligens er en del av disse tyngdekraftene. Det er jo også tankevekkende at det bare gikk 15 år før Hålogaland Teater ansatte en teatersjef. Var det kun på grunn av «slitasje på ansatte», eller har tyngdekraftene og det gjeldende kunstklimate spilt sin rolle der også?

Det er enighet om at stabiliteten er teaterets største fiende, i hvert fall når det blir for mye stabilitet, ettersom det spiser opp rom for kreativitet. Den perfekte løsningen på teaterets organisasjonsproblemer må altså slåss mot stabiliteten, og hele tiden være

klar for å utfordre seg selv. Altså ser det ut til at vi trenger å forandre organisasjonsmodellene, ikke en gang for alle, men hele tiden. Kanskje skal man ansette noen «troll» i alle teatergrupper og institusjoner som kun har som arbeidsoppgave «å røske opp organisasjonen med røttene» med jevne mellomrom?

Er det så mulig å si at pyramidemodellen kveler all nyskaping? Det produseres jo tross alt mye teater på institusjonene, om av noe varierende kvalitet, men det vil jo alltid være tilfellet. Intet teater kan treffe alle med alt. Dessuten er teatrene relativt stille om hva som foregår inne på prøvene. Er det mulig at det skjer en utvikling på institusjonsteatrene i dag selv om det ikke diskuteres i offentligheten? Selv om teatrenes overordnede organisasjon ikke er betraktelig endret, så betyr ikke det at det ikke skjer endringer på et lavere plan. Det er fullt mulig at det på norske teatre i dag finnes visjonære regissører som organiserer sine produksjoner etter en annen modell enn pyramidene, selv om pyramidemodellen er en del av den overordnede strukturen og organisasjonen ved teateret. For å svare godt på dette kreves det observerende feltstudier inne på sceneprøvene.

Slik jeg ser det er det vanskelig finne en idealmodell som passer for alle teatergrupper og -institusjoner, med alle forskjeller som finnes vedrørende størrelse, kunstnerisk visjon, økonomi med mer. Det jeg likevel mener, er at alle institusjoner og grupper må tørre å teste ulike organisasjonsformer, og være bevisst på at organisasjonen får innvirkning på kunstnerisk resultat. Spørsmål som må diskuteres, både innad i institusjonene eller på et mer generelt nivå er: Hva slags teater ønsker vi å skape? Hvilke dramaturgier vil vi skape? Hvordan oppnår vi disse dramaturgiene? Hvordan får vi best mulig arbeidsmiljø? Hvordan får vi mest mulig ut av pengene?

11. Bibliografi

- Eilertsen, J. H. (u.å.(a)). *1970-tallet: En rødglødende stjerne*. Hentet fra <https://halogalandteater.no/1970-tallet-en-rodglodende-stjerne>
- Eilertsen, J. H. (u.å.(b)). *1980-tallet: Endringstid*. Hentet fra <https://halogalandteater.no/1980-tallet-endringstid>
- Fjeldstad, A., & Kran, O. (1981). Å være teater uten sjef. I A. Fjeldstad & O. Kran (Red.). *Ti år med HT - Hålogaland teater 1971-1981* (s. 28-37). Bodø: Trohaug Forlag A.S. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007070900056?page=1
- Gran, A.-B., & De Paoli, D. (1991). *Teaterorganisering - En tverrfaglig tilnærming*. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Gravdal, T. (1981). I kjærligjet til Thalia og Melpomene - Glimt fra HTs forhistorie. I A. Fjeldstad. & O. Kran (Red.). *Ti år med HT - Hålogaland Teater 1971-1981* (s. 9-14). Bodø: Trohaug Forlag A.S. Hentet fra <https://www.nb.no/items/7faa91b6ec434e8a21601fe460af8e3e?page=1&searchText=ti%20%C3%A5r%20med%20HT>
- Haagensen, C. (2018). Gruppeprosesser og faseinndeling i egenskap teater. I V. Aune. & C. Haagensen (Red.). *Teaterproduksjon. Ti produksjonsestetiske innganger* (s. 179-197). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. DOI: <https://doi.org/10.23865/noasp.43>
- Hålogaland Teater (u.å.). *Vår historie*. Hentet fra <https://halogalandteater.no/om-oss/var-historie>
- Lid, T. V. (2018). *Refleksiv dramaturgi - Etyder for et (scene)kunstfelt i endring*. Cappelen Damm Akademisk.
- Moe, K. (1986). *Teatrets organisasjon. Beskrivelse og modeller. Forelesninger på Institutt for teatervitenskap UiO høsten 1986*. Oslo.
- NOU 1978:45. (1978). *Regionteatrene - En vurdering av virksomheten og behovet for utbygging*. Hentet fra <https://www.nb.no/items/314f9eb89e50e355148b9ca8385d136f?page=0&searchText=NOU%201978:45>

NOU1988:1. (1988). *Scenekunst*. Oslo: Forvaltningstjenestene, Statens trykningskontor.

Nygaard, J. (1996). 1970-tallet, slutten på en epoke - og den forsiktede begynnelsen på en ny. I I. Buresund & A.-B. Gran (Red.). *Historiske, estetiske og kulturpolitiske perspektiver på frie danse- og teatergrupper i Norge 1970-1995. Dokumentasjon: Black Box teater 1985-1995* (s. 38-45). Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Sande, K. H. (2014, september 18). *Prosjektteater - både nyskapende og kostnadseffektivt?* Hentet fra Scenekunst.no:
<http://www.scenekunst.no/sak/prosjektteater-bade-nyskapende-og-kostnadseffektivt/>

ukjent. (1981). Et Hålogaland Teater skal nå reises! - Teaterselskap stiftet i Narvik i går Forfatteren Lars Berg valgt til formann. I A. Fjeldstad. & O. Kran (Red.). *Ti år med HT - Hålogaland Teater 1971-1981* (s. 15-19). Bodø: Trohaug Forlag A.S. Hentet fra
<https://www.nb.no/items/7faa91b6ec434e8a21601fe460af8e3e?page=14&searchText=ti%20%C3%A5r%20med%20HT>

Tjäder, P. A. (1984). *Den allvarsamma lekplatsen*. Stockholm: Arbetarkultur