

Kan man planlægge kreativitet?

OM TV-PRODUKTIONSANALYSE

Af Michael Bruun Andersen

Inden for TV er det blevet moderne at udvikle en strammere planlægning af produktionerne, som både er mere rationel og mere kreativ. Når man i særlig grad har dette i focus på TV frem for andre medier, hænger det sammen med både den skærpede konkurrence netop her og de store ressourcer der frisættes på kort tid under en TV-produktion. Spørgsmålet er, hvilke konsekvenser for både produktionsprocessen, holdarbejdet og analysen af det færdige produkt disse nye tendenser har. Her beskrives rammerne omkring produktionsprocessen, det nye koncept ud fra Val Strazovec's ideer om "creative production design" og sluttelig hvorledes hele produktionsprocessen kan placeres institutionsanalytisk. Dogne læsere kan springe ind 6 sider fremme og slutte efter behag.

Inden for hele medieområdet sker der i øjeblikket verden over en gennemgribende centralisering af produktion, softwarecirkulation (genbrug fra medie til medie) og ejerforhold. I Danmark har vi endnu kun mærket det i beskedent målestok, som eksempelvis Nordisk Films overtagelse af alle led i filmproduktion og distribution: lige fra studier, laboratorier og udlejning til verdens største biografkompleks: Paladsbiograferne i København. Og vi er senest blevet mindet om det ved Guthenberghus' overtagelse af Lademanns forlag, hvor direktør Kenneth Petersen udtalte:

"Koncentration er en betingelse, hvis vi skal overleve på fremtidens mediemarked. Og går det galt for os, går det også galt for danske interesser overhovedet. Men lige så vigtigt er det, at man ikke kan ekspandere uden en udstrakt grad af handlefrihed i hvert enkelt tilsluttet selskab. Centralisering er ikke vejen til frugtbar udnyttelse, men derimod en mangfoldighed af kreativitet inden for koncernens rammer" 1)

På TV-området i Danmark gør vi præcis det modsatte. I stedet for at styrke Danmarks Radio og ruste den til international konkurrence på produktions- og afsætningssiden, etableres der TV2, 6-8 regional-TV-selskaber og mellem 20 og 40 lokal-TV-stationer. Denne struktur vil give øget kamp om de knappe ressourcer og de to største, DR og TV2 er allerede nu ved at konkurrere livet af hinanden for at få lov til at betale medarbejderne alt for høje lønninger, og deres indbyrdes konkurrence jobber priserne på uden- og indenlandske begivenheder og færdige medieprodukter op i et hidtil ukendt niveau i Danmark. Resultatet er at indtægterne ikke slår til, reklametiden i TV2 skal udvides, licensen forhøjes eller deles til større ugunst for Danmarks Radio.

Ressourceknapheden slår også ind i produktionsmåden i institutionerne. De tvinges til yderligere rationaliseringer af programproduktionen. Hvad der kræves er mere kreativitet, mindre spild, større effektivitet, mindre ressourceforbrug, flere programmer og færre medarbejdere, nye samarbejdsformer, professionelt arbejde osv. I Danmarks Radio er de ændrede vilkår kommet til udtryk i parolerne om mere og bedre dansk TV for de samme penge, dvs. effektivisering af egenproduktionen gennem bedre ressourceanvendelse.

Forbedret ressourceanvendelse kan anskues under to modsatte synsvinkler, nemlig enten som en forringelse af arbejdsvilkår og muligvis udtryksmuligheder, eller som et fornuftigt tiltag i en situation hvor et stort spild har floreret. Hvad der er sandheden kan kun afgøres på baggrund af nøje kendskab til procedurer og forretningsgange, og et sammenligningsgrundlag, en målestok. Sådanne målestokke (penge, tid) har ofte ikke kunnet anvendes på grund af de forskellige traditioner for tildeling af ressourcer. En vigtig effekt af en produktionsrationalisering vil således være at gøre måden at producere på og udnyttelsen af ressourcerne sammenlignelige både internt og eksternt. Det vil i praksis sige at underlæg-

ge produktionen en produktivitetmålestok (tid + penge), omend dette ikke nødvendigvis vil få betydning for det enkelte program, den enkelte produktion, men nok mere som "ånd" dvs. som argument i kampen om ressourcetildelingen mellem forskellige typer af produktioner og afdelinger. Hvorvidt man skal bedømme sådanne ændrede managementinstrumenter positivt eller negativt afhænger i sidste instans af hvilke programmer der bliver resultatet af dem. Men gode programmer kan ikke alene produceres ved hjælp af effektiv planlægning af de materielle ressourcer. Der må "åndelige" ressourcer til også, det der kaldes menneskets kreative evner. Kreativitet er nøgleordet uden hvilket planlægningsmaskineriet går i tomgang. Men kan man planlægge kreativitet?

Hvis man et kort øjeblik vender tilbage til Gutenberghus-direktøren, så bemærker man, at han også taler om kreativitet - og det er ikke specielt eftersom ordet er hele medieverdenens mantra - og at han sætter det i modsætning til centraliseringen. Men centraliseringen er jo et resultat af den efterstræbte koncentration, og koncentration og centralisering har en tendens til at medføre ensrettethed som igen er kontraproduktiv. Derfor optræder det klassiske dilemma mellem på den ene side stordrift, bureaukrati, effektivitet, ensrettethed og fantasiløshed og ønsket om at bevare smådriftens fleksibilitet, individualisme og kreativitet på den anden side. Eller som han siger "koncernens rammer" og "mangfoldighed af kreativitet". Dilemmaet søges her løst ved "en udstrakt grad af handlefrihed i hvert enkelt tilsluttet selskab". Derfor: Small is still beautiful, but it has to be big!

TV-produktionens faser

Der findes kun få og sparsomt detaljerede beskrivelser af en TV-produktions forløb inden for drama/fiktionsområdet i Danmarks Radio. Muligvis findes der internt materiale, men står man udenfor, må man holde sig til meget grovmaskede beskrivelser.

Man kan tage den treleddede model fra den engelsksprogede verden som udgangspunkt: Preproduction, production, postproduction. Den

er egentlig hentet fra filmverdenen, men store dele af arbejdsprocesserne og terminologien er overført herfra til den elektroniske billedproduktion. Production er den fase hvor der optages billeder og eventuelt lyd, så preproduction er derfor alt forarbejdet indtil "det egentlige" kan foregå. Postproduction er tilsvarende alt der foregår efter optagelserne, dvs. alt fra redigering og lydarbejde til kopieringer, udsendelse, markedsføring og eventuelt salg til andre. Allerede her er der dog problemer med sammenligningen med film, fordi TV jo er en dobbeltproces af produktion og udsendelse på samme måde som f.eks. Danmarks Radio er en institution, som både producerer fjernsynsudsendelser og udsender fjernsynsudsendelser - som bekendt også udsendelser institutionen ikke selv har produceret. Ofte foregår produktion og udsendelse på én gang. Disse direkte udsendelser (i modsætning til tidligere producerede og optagne på videobånd eller film) var den eneste måde at producere på før man kunne lagre billeder elektronisk, og det medførte fra starten et meget stort "apparat" ved TV-produktion, som er blevet slæbt med også efter at videobåndet har muliggjort en langt enklere, og ubureaukratisk TV-produktion. Ellis (1985) fremhæver flerkamerateknikken i de tidlige direkte udsendelser, som en væsentlig årsag til den udstrakte automatisering og deling af arbejdet, som igen - som på andre industrielle arbejdspladser - fremmedgjorde arbejdet og åbnede for bureaukratisk kontrol²⁾.

Sten Jørgensen, mangeårig producer ved DR, beskriver TV-produktionsforløbet i 5 faser: 1. Startstadiet, 2. planlægningsstadiet, 3. forberedelsesstadiet/opbygningsstadiet, 4. optagelsesstadiet og 5. redigeringsstadiet. Man bider mærke i at det meste af bogen beskæftiger sig med de tre første faser, altså preproduction. Rationalet bag denne massive vægt på forarbejderne er økonomisk og kvalitetsmæssigt. "Det drejer sig ganske simpelt om at tilrettelægge og klargøre en produktion så effektivt uddybende og forståeligt, at man kan få draget mest muligt udbytte af produktions-tid, faciliteter og personel. Jo mere der kendes til produktionsarbejdets forløb, jo bedre vil man kunne være med til at sikre et rationelt produktionsforløb afsluttende med det ønskede resultat³⁾.

Jørgensen sammenligner TV-produktionsarbejdet med et orkester, altså et team work med leder. Hvem lederen er, er det ikke vanskeligt at få ud af en gammel TV-producer: "Television is the producer's medium" som amerikanerne plejer at sige. Som de centrale ledelsespersoner nævner Jørgensen følgende 5: Producent, TV-producer, manuskriptforfatter/adapter, instruktør og afvikler. "De fem (...) vil i flere tilfælde kunne samles i een (...). I sin yderste konsekvens vil TV-produceren kunne rumme dem alle(...)"⁴⁾. Hans kvalifikationer bl.a. som leder er beskrevet i forbindelse med det team, som er nødvendigt ved en flerkameraproduktion, det Jørgensen kalder en "Team 7"-produktion (fordi der kræves mindst syv personer i teamet). Der stilles store krav til den enkelte, og samtidigt kræves "en sund arbejds-demokratisk indstilling til samarbejdsfunktionerne. Gennem et virkeligt dygtigt lederskab skal TV-produceren kunne fremelske denne specielle arbejdskonstellation: 1) UDNYTTTELSEN af den enkelte medarbejders faglige ekspertise, til brug for: 2) TEAM-WORKets spændende muligheder for at udvikle skaberlyst og produktionskreativitet"⁵⁾.

Lad os et øjeblik vende tilbage til Jørgensens stadier inden vi fortsætter med producentens lederfunktioner. I Jørgensens 1. stadium (Startstadiet) udvikles eller præsenteres ideen, og programstaben hyres eller indkaldes, det vil typisk sige producer, forfatter, eventuelt konsulenter og researchfolk. Der laves så research, der skrives synopsis, og der udarbejdes et manuskript, eventuelt på grundlag af en ændret synopsis og mere research. Derefter laves produktionsresearch, hvor det undersøges hvilke praktiske krav produktionen stiller, og på denne baggrund kalkuleres produktionen og der opstilles et budget, og produktionen sendes til endelig godkendelse.

2. Planlægningsstadiet: Hvad der planlægges her er produktionen og det sker bl.a. gennem produktionsmøder, hvor helst alle de involverede skal deltage, således at den rette korpsånd kan etableres på grundlag af en "orientering om hvad program og produktion går ud på", således at der kan skabes en "positiv forståelse af, hvad der forventes af det skabende Team - (fagligt som kreativt), - og samtidigt pointere det fælles ansvar for overholdelsen af de

tidsmæssige og økonomiske krav, der er nedlagt i den godkendte kalkule - samt budgettet"⁶.

3. Forberedelses- og opbygningsstadiet: Her foregår den detaljerede produktions- og optagelsesplanlægning, udarbejdelse af produktionsmanuskript ("drejebog"), udarbejdelse af "story-board", scenografisk udformning o.m.m. Denne fases effektivitet er afgørende for om teamet kan fungere siger Jørgensen. Temaet: I virkeligheden er der tre forskellige teams, som skal fungere sammen, nemlig programproduktionstemaet, den tekniske produktions team og teamet for det han kalder servicefunktioner. Ifølge Jørgensen er serviceområdet scenografi, dekoration, rekvisitområdet, kostume- og make-up-området og det grafiske område. Først når disse tre funktionsområder arbejder gnidningsfrit sammen under producerens ledelse, når man frem til det ønskede resultat på forventet tid og inden for budgettet.

Vi skal ikke her gå videre med beskrivelsen af hvordan man gennemfører en TV-produktion i praksis. Hvad der derimod skal understreges, er Jørgensens stærke fremhævelse af forproduktionsområdet. Denne vægtlægning har fået en tand til inden for de seneste år i Danmarks Radio. Her forsøger uddannelsescentret (tidligere "Personalekursus") at uddanne medarbejderne til at arbejde mere effektivt med forproduktionen, at tænke på én gang mere effektivt og mere kreativt allerede i denne indledende fase. Baggrunden er naturligvis den nye konkurrencesituations rationaliseringskrav, men også at der i DR, på trods af den planlægning der faktisk har været af forproduktionen, alligevel har været for meget ressourcspild, når selve optagelserne gik igang. Dette fordi forestillingerne om hvad det egentligt var udsendelsen drejede sig om, viste sig at være for upræcise, selv om alskens opstillinger over hvordan det skulle gøres, så vældig overbevisende ud.

Filosofien bag en mere avanceret og præcis tilgang til produktionsplanlægningen er udviklet af den tjekkiske scenograf Val Strazovec på Canadian Broadcasting Company i Toronto. På uddannelsesafdelingen her har DR-scenografen Hans Gjerding efteruddannet sig til det der kaldes production designer, og det er ham, sammen med andre

fra de såkaldte SUM-grupper, der søger at formidle den nye, såkaldte konceptuelle tænkemåde til medarbejderne i DR.

Hvad er det? Det drejer sig om at tænke programforberedelsen så systematisk, at man herudfra kan designe hele produktionsforløbet, som kan kaldes et programdesignsæt. Dernæst handler det om at holde sig for øje, at TV er et visuelt medium som skal kommunikere. Det er der ikke rigtig nogen der har tænkt sammen før. Dem, der kommer nærmest er reklamefolkene, som netop før en kampagne iværksættes, har et udfoldet koncept for kampagnen, og herudfra planlægger det videre arbejde. I TV skal programdesignet få visuelt udtryk i et lille stykke video som udtrykker konceptet. For hele produktionen drejer det sig om at styre de 5 udtryksparametre (rum, tid, bevægelse, lys og lyd) så effektivt eller bedre: så økonomisk som muligt - i alle disse ords betydninger. Gjerding sammenfatter Strazovec-metoden som en præcisering og økonomisering af de visuelle udtryk, og udarbejdelsen af en "audiovisuel forklaring" på konceptet i forbindelse med en udarbejdet berettermodel⁷⁾. Det er med andre ord den "visuelle forklaring" der danner baggrund for den økonomiske estimering og evaluering af projektet. Derefter laves så eventuelt story board, og derefter dekorationer/scenografi osv.

Hvem udformer konceptet? Ifølge Gjerding etableres en konceptgruppe, som ideelt set består af TV-producer, produktionsdesigner/scenograf, dramaturg/producent, forfatter og instruktør. Denne gruppe udgør om man så kan sige den kreative junta inden for den enkelte produktion. Det er her - stadig under ledelse af TV-produceren - at produktionens magtmæssige og kreative centrum befinder sig. I forhold til Jørgensens model springer det umiddelbart i øjnene at scenografen gennem at omdefinere sin egen rolle, nemlig som det langt mere vidtgående arbejdsområde som produktionsdesigner, så at sige er kommet ind i varmen, er kommet tæt på de afgørende kunstneriske beslutninger: Fra at være servicefunktion er scenografien blevet programfunktion, for nu at blive i Jørgensen-terminologien.

Forespurgt om denne omstrukturering repræsenterer en demokratisering af beslutningerne, er Gjerdings svar klart nej. Hvad man vinder er en besparelse på økonomisiden, på grund af færre fejltagelser, og en gevinst på billedsiden, altså i kommunikationen med seerne. Hvorvidt denne gevinst faktisk kommer, er han den første til at påpege først må dokumenteres - noget medieforskerne passende kunne tage sig af. I forlængelse af demokratiseringsspørgsmålet pointerer Gjerding videre, at den meget elaborerede billedside, f.eks. med story board'en med computervisualisering, meget vel kan medføre en dequalificering af en række arbejdsområder, f.eks. skuespillerområdet. Skuespillere kan tænkes at blive rene håndværkere, som blot skal udfylde den meget specificerede story board som de kreativt arbejdende har udformet. Sat på spidsen kan den gevinst i kreativitet som opnås i den ene ende af produktionspyramiden, meget vel fortabes i den brede basis, og her skabe en utilfredshed, som på længere sigt kan virke kontraproduktiv. Gjerding er klar over, at dette kan være resultatet, men ser i øjeblikket ikke nogen løsning på det. Måske kan man ændre arbejdsfunktion fra produktion til produktion, måske kommer det til protester fra de grupper der måtte blive sorteper. Hvordan det end bliver på dette punkt, så står det principielle spørgsmål tilbage, om kreativiteten i et sådan team er et nulsumsspil. Dette skal først vise sig gennem de produkter der bliver præsenteret for seerne: Hvilket indhold kommer der ud af disse meget formbevidste bestræbelser og internationaliserede fortællemåder, får vi genreoverlapninger og -ændringer og hvordan med forholdet mellem fact og fiction. Vi kender ikke svarerne, men medieforskningen bør selvsagt bidrage til dem.

Inden vi vender os til medieforskningen, kan det måske være nyttigt kort at se på de intentioner som Gjerdings læremester Val Strazovec har, og som kan findes i bogen "Television as an expressive means" fra 1982. Strazovec mener, at det nu må være slut med den platte realisme, som er knyttet til TV som blot og bart meddelelsesorgan, som kommunikation, som han siger. TV skal forvandles til et kreativt medium, til et udtryksmedium - "an expressive means". At betragte TV som et middel til blot kommunikation medfører at vægten lægges på de tekniske processer. Hvis man imidler-

tid vil "use television as an expressive means, - like a painter uses his paint and brush - we have to change the technical process into a creative process". "It is this form of use which classifies into the field of audio-visual arts, together with theatre and film (...)"⁸⁾. Og det er altså production design der skal virkeliggøre denne intention. Selv om Strazovec er klar over kooperationsforholdene i TV-industrien, er det altså, som så ofte, den gammeldags kunstnergestalt, der danner forbillede, det er individets kreativitet og udtryksbehov, kunsten, der endnu engang forsøger at slå sig igennem i massekulturens organiserede kollektiver⁹⁾.

Produktionsanalysen i medieforskningen

Medieforskningen kan opdeles i tre forskningsområder: Institutions- eller produktionsanalysen, indholdsanalysen og receptionsanalysen. Denne grovmaskede opdeling svarer til den klassiske kommunikationsmodels tre led, nemlig afsende, budskab og modtager, og i den tidlige medieforskning kaldte man da også det der her benævnes produktionsanalyse m.v. for afsenderanalyse. I dette historiske perspektiv kan man sige at den tidlige netop koncentrerede sig om de mediefolk, der mest umiddelbart kunne ses som afsendere, nemlig journalister, og dermed karakteriserer man også et andet særtræk ved den tidlige forskning, nemlig at den var mest interesseret i de "politiske" medier, de medier som påvirkede folks politiske meninger og adfærd. Derfor var journalister og redaktører på aviser, i radio og TV interessante: Det var dem der bestemte hvad der kom ud. Interessen for fiktionsproducenter er kommet senere.

Man kan også forsøge sig med en systematisering af institutions- og produktionsanalysen efter nationale kriterier. Her er det tilstrækkeligt at sige, at der i dansk medieforskning kun er lavet meget få empiriske undersøgelser, og at det vigtigste arbejde også her er gjort på nyhedssiden. Større arbejder fra forskerside er ikke gjort på fiktionsproduktion. Men produktion og institution giver allerede her anledning til mulig forvirring, og derfor kan et tredje systematiseringsforsøg måske klare begreberne¹⁰⁾. Her skelnes mellem tre niveauer inden for denne del af medieanalysen, nem-

lig for det første det interorganisatoriske og -institutionelle niveau, hvor det er forholdet mellem medieorganisationerne indbyrdes og deres relationer til andre institutioner og samfundet i det hele taget der fokuseres på, altså bl.a. den type problemer som tematiseres i indledningen til nærværende artikel. Man kunne kalde dette niveau det institutionelle niveau. For det andet hvad man kunne kalde det bureaukratiske eller organisationsniveauet. Her er det medieorganisationen som helhed der interesserer, hvordan f.eks. Danmarks Radio fungerer som organisatorisk system. Det tredje niveau kunne man så tilsvarende kalde produktionsniveauet. Hertil hører hvordan den konkrete TV-produktion foregår - hvis det altså er TV man analyserer - hvordan f.eks. produktionsdesign fungerer som planlægningssystem, altså en række af de spørgsmål, som har været berørt i det foregående. I de seneste år har der på det felt foregået en meget spændende udvikling i engelsk medieforskning, særligt med hensyn til dramaproduktion¹¹⁾. På dette analyseniveau hører også mere generaliserede undersøgelser af bestemte erhvervsgrupper, jobtyper, rekruttering, socialisation, professionaliseringsgrad og ideologi. Den klassiske undersøgelse på dette område, er Muriel Cantors store undersøgelse af amerikanske TV-producere fra 1971. Det tværgående i sådanne undersøgelser gør dem imidlertid samtidig af kun begrænset værdi til forståelse af den konkrete TV-produktion, og af det/de produkter der kommer ud af den.

I Danmark findes der en del undersøgelser på institutionsniveauet (når vi holder os til TV), refleksioner og analyser af Danmarks Radios forhold til den borgerlige offentlighed, stat og lovgivning, politisk pression og kulturpolitik. Den såkaldte monopolstatus DR har nydt indtil for nylig har gjort dette arbejde forholdsvis simpelt. Med konkurrencen med en kommercielt baseret TV-station må TV-institutionsanalysen blive betragteligt mere kompliceret, og samtidigt bliver det demonstreret på tydeligste vis, at de tre analyseniveauer må samarbejdes for at kunne leve analytisk op til den nye situation på det danske TV-marked. Et enkelt eksempel er tilstrækkeligt her: Da TV-konkurrence jo i sidste instans - eller skulle man sige i første instans? - er en konkurrence om seere, så bliver placeringen i dagsforløbet meget vigtigt, eller med andre ord programplanlægningen. Med en effektiv planlægning af hvor

programmerne bedst placeres, kan man "ramme" de rigtige seere, og det kan siges at være en fordel. Imidlertid kommer dette til at spille en meget større og bestemmende rolle ved produktionen af det enkelte program, og "degraderinger" i programplanen kan slå et program fuldstændig ihjel. Provinsafdelingens "Voksdugen" kan illustrere dette. Carlsen og Damgaard skriver (om deres eget program) dette:

"Det er altså i DR-sprog et "bredt" program. Men på den sendetid omkring kl. 21 skal der helst ligge andre programmer ifølge policy- og markedstænkning: de særligt underholdende, de særligt provokerende, de særligt aktuelle og spændende programmer - altså de store "sællerter". Derfor bliver "Voksdugen" flyttet hen til de "smalle" programmets sendetid efter kl. 22, hvor "vores" seere enten er gået i seng, eller hvor programmerne kræver en særlig forhåndsinteresse" 12)

Selv om disse beklagelser er et partsindlæg, så skal der nok være noget om snakken. Men programlægningen vil også slå ind i selve programkonceptet, altså før produktionen overhovedet er gået igang. Et bestemt tidspunkt ("slot") har et bestemt publikum (i størrelse og delvis sammensætning) og det giver de og de kontaktmuligheder for reklamer i et program, og dermed de og de potentielle indtægter for stationen - hvis den altså kan producere et program, som kan suge hele publikumsmassen op. Dette var netop tilfældet med den engelske ITV-krimiserie "Hazell", som en af de mest dybtgående produktionsanalyser på drama-siden har som objekt.

Produktionsselskabet Thames "ledte efter noget populært, som skulle passe til et bestemt "slot" /kl. 21/ og i nogen grad efter noget som kunne passe med en formel på sikker popularitet, nemlig en krimiserie. Samtidigt ønskede de noget som også kunne variere den velkendte formel"¹³⁾. Derfor blev en bestemt roman valgt som forlæg for serien, og siden blev en hel del beslutninger vedrørende seriens "udseende" også taget af hensyn til det formodede publikum.

Hvad vi ser med dette eksempel er altså at policy-beslutninger taget ud fra konkurrencehensyn, altså forholdet til andre stationer, rækker ned igennem alle niveauer og ind i hjertet af de kreative beslutninger. Det er klart at sådanne konkurrencehensyn medieres stærkt gennem organisationsniveauets bureaukrati. Det er her at planlægningen programmæssigt, økonomisk og personalemæssigt bliver

til i et kompliceret spil med eksternt politisk og publikumsmæssigt pres og interne magtkampe om professionelle værdier, prestige og kreative muligheder.

Den nye konkurrencesituation vil i øvrigt nok medføre, at det politiske pres af mere direkte art bliver svækket¹⁴⁾, samtidigt med at markedet sikrer at det i stedet er de økonomiske mekanismer der bliver mere fremherskende. Det er sandsynligt at dette vil få - ja måske allerede kan siges at have fået - den effekt at organisationsniveauet, bureaukratiet i TV-medierne kommer til at spille en anden rolle end før. Hvor det tidligere var tvunget til at fungere som "buffer" i forhold til det politiske pres, og "beskytter" af programproducenterne oppefra, ja så vil bureaukratiet med den i sidste instans økonomiske rationalitet få større og mere strukturerende indflydelse i hele det pyramidalske system. F.eks. vil ressourcetildelingen foregå på måder, som mere er egnet til at tilfredsstille managementlaget end produktionslaget i organisationen. Igen kan Carlsen og Damgaard levere materiale:

"For at spare har planlæggerne indført et normsystem i DR (...). Systemet går ud på, at programmer kategoriseres efter typer: portrætudsendelser, aktualitetsprogrammer, paneldiskussioner osv. Disse typer tildeles så en bestemt facilitetsramme: så mange optage- og redigeringsdage og så megen økonomi"¹⁵⁾. Kun helt særlige programmer kan så at sige sprænge rammerne, og det vil typisk være de store prestigeproduktioner, som skal legitimere egenproduktionskapaciteten. Det gør efter forfatterens mening eksperimenterne langt vanskeligere inden for de små produktioner.

Samtidigt med at "bureaukratiet" får mere gennemgribende indflydelse indadtil, eksperimenteres der interessant nok med en komplementær "frigørelse" af produktionsgrupper fra de traditionelle afdelingsgrænser vaner og aftaler - netop med henblik på at sikre kreativitet og produktivitet under det regimente. Dette er helt i overensstemmelse med den strategi Gutenberghusdirektøren blev citeret for tidligere, og som i øvrigt er almindelig managementvisdom i dag. Den store, overorganiserede virksomhed løber altid ind i det problem at med struktur, hierarki begrænses friheden, og den er nøje

koblet til den kreativitet, som efterspørges i alle virksomheder i dag.

Modsætningen mellem kreativitet og organisation kommer også til udtryk i opdelingen af forskningsprocessen. Går man ind på organisationsniveauet, drejer det sig om at forstå organisationens måde at fungere på som en helhed, og dette vil jo typisk sige at undersøgelsen kommer til at dreje sig om hvordan en policy gennemføres. Det er så at sige oliens synspunkt der indtages, nok så meget som det grus man også kan kaste i maskinerne. Man må i en vis udstrækning solidarisere sig med maskineriet. Forskningen bliver derved mere "revisionistisk" end kritisk¹⁶⁾. Det modsatte gør sig så tilsvarende gældende, ofte på det trin lavere analyseniveau, i den egentlige produktionsanalyse. Her tages de kreatives parti og organisationen bliver til bureaukrati i negativ forstand, til "control" eller "constraint", som det hedder i den dominerende engelsksprogede terminologi¹⁷⁾. I denne forbindelse er det værd at nævne, at denne "fornærmede" synsvinkel er der god grund til at undersøge. Man må nemlig ikke glemme at kreativitetens frustrationer udgør centrale erfaringer, ikke alene for folk i medieindustrien, men for lønarbejdere i hele den moderne arbejdsverden. Og disse erfaringer slipper heldigvis ofte igennem til de færdige produkter.

Kreativitetens dobbeltkarakter

Hvad er kreativitet egentlig for noget? Etymologisk set synes der ikke at være nogen tvivl: Kreativ og kreativitet kommer fra engelsk, dog således at kreativ, som betyder skabende, er meget ældre, om end ikke almindeligt på dansk: Det optræder i ODS, som på dette område er fra 1921. Kreativitet derimod er ifølge "Nye ord på dansk 1955-75" først kommet til landet i 1964. Dette år optræder det i "Børsen" i forbindelse med reklamebureauarbejde, og med betydningen at udvikle nye og bedre løsninger. Så både skabelse og innovation ligger tæt på betydningen. I fremmedordbogen (Gyldendal) siges der også: evnen til nyskabelse, iderigdom og evnen til at realisere ideerne. Det er inden for erhvervslivet og i nogen grad indenfor (den amerikansk influerede) psykologi at begrebet indføres.

Først senere overtages begrebet også af forskellige typer mediearbejdere efter amerikansk forbillede, nemlig i de medier, hvor kunst og forretning tydeligst løber sammen. Blandt kunstnere er begrebet ikke udbredt. Således er en forfatter i Danmark netop ikke "creative writer". Hvordan begrebet kreativitet alligevel kan låne legitimation fra det kunstneriske område, fremkommer når man ser på den engelske oprindelse.

"Creative" på engelsk betyder skabende, ikke kreativ. Det vil sige at ordet i udgangspunktet på engelsk ikke har de "smarte" konnotationer, som det har på dansk. "Creativity" derimod ligger tæt på det tilsvarende danske ord, har altså fået den moderne betydning, som så igen har smittet af på tillægsordet. Historisk set har skabelse på engelsk været knyttet udelukkende til Gud, men fra renaissance og frem kommer også mennesket med. Allerede Tasso kunne skrive at der var to skabere: "God and the poet"¹⁸⁾. Senere, i romantikken, var den gudbenådede kunstner, geniet, det sande skabende menneske, og kunst og skaben konvergerede, og det at skabe blev en menneskelig evne forbundet på den ene side med originalitet og på den anden med nyhed. Med kunstudviklingen i den moderne verden, som gjorde det vanskeligt at skelne mellem det originale og det nye, blev der åbnet for anvendelser af ordet også på områder, som ikke stillede så store forventninger, som der i udgangspunktet blev stillet til det kunstneriske geni. Williams skriver ganske rigtigt at det kan være forvirrende at kalde de store mængder af ideologiske og reproducerende produkter inden for de litterære og visuelle kunstarter for skabende. Det er nok rigtigt når Williams fremhæver at forvirringen er i familie med den forvirring som udgår fra begrebet fantasi eller forestillingsevne. Med tilkoblingen af fantasien til komplekset kreativitet og organisation bliver det også let at se, at denne modsætning er en af den moderne civilisations store figurer. Fantasi og fornuft - oplysningens dialektik.

Om fantasiens skæbne kan ultrakort fortælles at det er en historie om disciplinering: I civiliseringsprocessen bliver alt det som under den nye samfundsudvikling bliver betragtet som positivt udskilt som kunst i det æstetiske område, altså den del af fantasien vi kal-

der forestillingsevnen. Omvendt bliver den del af fantasien som vi kalder indbildning og fantasteri fortrængt, udskilt som utilregnelighed, galskab og vanvid. Rationalet bag denne udskillelse er netop fornuften, og kun under fornuftens herredømme kan fantasien tages i samfundets tjeneste - omend i stigende grad uden for samfundet selv - som kunst. Det æstetiske princip om enhed i mangfoldigheden illustrerer forholdet: Bag mangfoldigheden ligger forestillingsevnen, fantasien, som nu i sin aflusede version bliver en positiv term, og bag den ordensstiftende enhed fornuften¹⁹⁾. Med kunstens stadig stærkere marginalisering bliver også den nyttige fantasi uudnyttelig for samfundet, og der bliver behov for en hybridform, som på en gang fastholder fantasiens produktive kraft og undgår dens kritiske og destruktive kraft i den moderne kunst. Denne hybrid er kreativitet som resultatorienteret fantasi inden for det samfund, som allerede én gang har underlagt sig den. Man kan derfor sige at kreativiteten er den domesticerede fantasi.

Endnu et vigtigt element hører med til historien inden vi kan vende tilbage til organisationsspørgsmålet. Kreativiteten er via sine historiske rødder i fantasien, originaliteten og kunsten bundet til personligheden, til subjektet til individet. Den frie kunstners ideologiske og/eller reelle frihed spiller med i kreativiteten: Den afgiver positiv valør til begrebets legitimatoriske side, men sætter samtidig grænser for dets udnyttelse i produktionskollektivet. Man kunne fristes til at sige at det er den fortrængte fantasis tilbagevenden, det er frihedens spøgelse.

Kreativitet og TV-produktion

Hvis man undersøger hvordan kreativitetsbegrebet anvendes inden for TV-produktion, så er der noget der tyder på at man må opretholde den tidligere nævnte skillelinie mellem nyheds- og fakta-produktion, og fiktions- og dramaproduktion²⁰⁾. Journalister er ikke "kreative" de er "professionelle". Denne tendens kan utvivlsomt føres tilbage til det individualistiske kreativitetsbegreb: Fakta- og især nyhedsproduktion er stærkt rutinerede i produktionen, og giver ikke meget rum for individualitet, mens fiktions-

produktioner kan give mere plads til individuelle ideer. Med koblingen af kreativiteten til fiktionsområdet sker imidlertid også noget andet. Den rutinerede produktionspraksis inden for nyhedsområdet er jo ikke mindst et resultat af den samfundsmæssige relevans, eller grad af kontrol. Omvendt er de mulige grader af større frihed på fiktionsområdet udtryk for svagere kontrol - i hvert fald politisk. Dette kan betyde at medvirken i TV-produktioner af folk med kreativt renommé og selvforståelse, dermed har mærket programmet med en bestemt realitetsstatus og troværdighed. Man kan sige at institutionen på denne måde gennem credits signalerer til publikum, og det er et program der bør tages alvorligt eller det bare er leg.

Med en tredje anvendelse af kreativitetsbegrebet vender vi tilbage til production design og f.eks. scenografens ændrede rolle, som tidligere omtalt. Ordet kreativ bruges nemlig også inden for TV-produktion til at skelne mellem forskellige typer af medarbejdere. Med Jørgensen skelnede vi tidligere mellem programproduktionsfolk, den tekniske produktions folk og servicefunktionernes folk. Sammenligner man med anden industriel produktion, kan man skelne mellem management, lederlaget, som her f.eks. kunne være afdelingsledelsen, det kreative lag, dernæst de særlige TV-teknikere, som kan udskilles fra mere almindelige faglærte og ufaglærte, som snedkere og tømrere og deres hjælpere. At der findes en sådan skelnen og at den er hierarkisk organiseret fremgår alene af credits, hvor de "fine", dvs. de kreative typisk vil stå først sammen med udsendelsens titel etc., mens de lavereplacerede typisk vil komme til sidst i programmet - i det omfang de overhovedet bliver nævnt. Set i dette lys bliver det klart at den kreative gruppe - hvordan den så end måtte være sammensat i det konkrete tilfælde - i realiteten er hvad man kunne kalde et mellemliderlag. Det er folk som ikke alene må modtage ordrer "oppefra", fra ledelsen, men selv giver ordrer, nemlig om hvordan deres ideer skal udføres, hvordan det kreative hvad skal realiseres. Den begrænsede frihed det giver at tilhøre det kreative lag er således ikke alene en frihed til at skabe noget, men tillige en frihed til at kontrollere andre. Dermed er kreativitet i TV-produktionens hieraki bestemt som en magtterm, og kampen om mere kreativ

frihed, mindre snærende bånd oppefra, samtidig er en kamp om mere magt, selv om denne magt i det konkrete produktionssamarbejde kan tage sig nok så uskyldig og kammeratlig ud. Individualiteten og friheden i det kreative arbejde er således fra første færd sammenbundet med samfundsmæssige tvngsmekanismer i den "kollektive" produktionsproces. Man kan forestille sig at kreativiteten, efterhånden som TV-fiktionsproduktionen også i Danmark serialiseres, bliver en særlig mediationsterm, som kan udtrykke evnen til at håndtere de modsatrettede ordrer, krav og forventninger der stilles til en iderig "mellemlider". En sådan tese vil implicere at fiktionsproduktionen får et begreb der svarer til nyhedsproducenternes professionalisme begreb. En professionel journalist er netop en journalist, som kan klare kravene, tidspresset, de ofte horrible arbejdsvilkår. Trækker man tesen lidt længere, kan man sige, at når journalister kan uddannes til professionalisme, så må programproducenter på fiktions- og dramaområdet også kunne gøres kreative. Spørgsmålet om hvilke programmer der kommer ud af det, står naturligvis tilbage.

Et andet spørgsmål står også tilbage, nemlig om det forhold at f.eks. en scenograf, som gennem en omdefinering af arbejdet får løftet sig op fra servicelaget til mellemliderlaget i programproduktionen (bliver medlem af konceptgruppen), om det betyder at andre får mindre del i den kreative frihed han nu nyder. Eller med andre ord om friheden og kreativiteten i TV-produktionen er konstant. Er det faktisk sådan at kreativitet og kontrol må indgå som modsætninger, eller at man kan tænke sig kollektiv kreativitet. Selvfølgelig kan man det, men det forudsætter utvivlsomt at kollektivet selv sætter grænserne for sin udfoldelse, definerer sit mål frit. Den frihed, som er knyttet til den individuelle kreativitet kan ikke udstrækkes til kollektivet før dette kollektiv selv er frit - friheden er som det højtideligt siges udelelig.

Hvorfor produktionsanalyse?

Indholdsanalysen og receptionsanalysen i medieforskningen kan sige noget om hvad teksten betyder og hvad den betyder for bestemte

mennesker, men disse analyser kan ikke fortælle hvorfor det man er kommet frem til i f.eks. indholdsanalysen, ser ud som det gør, og hvordan det er blevet til. Men TV-udsendelsen er ikke blot genre og udtryksparametre, men udtrykt betydning, og netop dobbeltheden af industriel produktion og betydningsproduktion, eller industrielt baseret betydnings-skabelse, er det som gør produktionsanalysen til et kompliceret forehavende. Det kræver et mere omfattende produktionsbegreb end det sociologiske, som de fleste TV-produktionsanalyser er begrænset af²¹⁾. Først da kan sociologen Negts og filmskaberens Kluges tidligere påpegning af produktionsanalysens nødvendighed inden for mediekritikken komme til sin ret, nemlig at "sette fjernsynsproduksjonen i sammenheng med de lover som bestemmer samfundet totalproduksjon, og (...) gjøre denne sammenhengens gjennemsiktig"²²⁾. Og det klares ikke ved en simpel sammenligning mellem Danmarks Radio og Gutenberghus.

NOTER

1. Dagbladet Information 29. juni 1988.
2. Ellis 1985, s. 216 ff.
3. Jørgensen 1988, s. 12.
4. samme, s. 22.
5. samme, s. 25-26.
6. samme, s. 42.
7. Der sigtes her til de forskellige tekstlige forløbsbeskrivelser, som svenskeren Ola Olson og Karl Johan Seth har lanceret, og som Ingolf Gabold i Danmark har bearbejdet vha. de mest formalistiske dele af den strukturelle semantik hos Greimas. Jfr. Gabolds artikel i MedieKultur nr. 3, 1986.
8. Strazovec, s. 10.
9. Vi har set det før i f.eks. filmindustrien i 50'erne og 60'erne: En hel generation af franske filmskabere (det var instruktøren som dengang var klemt i kulturindustriens maskineri, jfr. P. Larsens og min "Film og samfund" (stencil) 1981) slog sig op på dette, og gav navn til auteur-teorien.
10. Jfr. Hirsch 1977 og Elliott 1977.
11. Dette er baggrunden for at der her i altovervejende grad er anvendt engelske undersøgelser.
12. Carlsen og Damgaard 1986, s. 45.
13. Alvarado og Buscombe 1978, s. 29.
14. Et synligt udtryk er allerede ændringen af radiatorådet.

15. Carlsen og Damgaard 1986, s. 42-43. Også de har kunstnere af ældre type i maven. Tydeligst kommer det dog til udtryk i Carlsen 1984.
16. Det er det der sker for T. Gitlin i Prime Time for Pittelkow i TV-avisen set indefra, ja også i Hazellanalysen, jfr. selvkritikken i Alvarado 1980.
17. Jfr. Ettema og Whitney 1985.
18. Williams 1984, s. 82.
19. Der trækkes her på Schulte_sasses (1986) begrebshistoriske skitse.
20. Jfr. Buscombe 1980.
21. Jfr. Alvarado 1980.
22. Negt og Kluge 1974, s. 110.

KILDER

Skriftlige

- Alvarado, M./E. Buscombe (1978): Hazell. the Making of a TV Series. London, BFI/Lorimar.
- Alvarado, M. (1980): "Authorship, Origination and Production". Media Analysis Paper 4, University of London, Institute of Education.
- Alvarado, M./J. Stewart (1985): Made for Television. Euston Films Limited. London, BFI/Methuen.
- Buscombe, E. (1980): "Creativity in Television", in Screen Education no. 35, 1980.
- Carlsen, J. (1984): Det gode fjernsyn. Tønder, Centrum.
- Carlsen, J./B. Damgaard (1986): "Når virkeligheden kommer i vejen. De æstetiske muligheder og grænser indenfor DR, bl.a. med henblik på "Voksdugen", in MedieKultur nr. 3, 1986.
- Damgaard, B. (1986): men nu til noget helt andet... Forskningsrapport nr. 2B/85, DR.
- Elliott, Ph. (1977): "Media Organizations and Occupations", in J. Curran et al. (eds.): Mass Communication and Society, London, Arnold/OUP.
- Ellis, J. (1985): Visible Fictions. London, Routledge & Kegan Paul.
- Ettema, J.S./D. C. Whitney (eds.) (1982): Individuals in Mass Media Organizations: Creativity and Constraint. London, Sage.
- Halloran, J. D. (1977): "An Explorative Study of Some of the Factors that Influence the Production of Drama in a Independent Television Company in the United Kingdom", in Organization and Structure of Fiction Production in Television. Torino, RAI.
- Hirsch, P. M. (1977): "Occupational, Organizational and Institutional Models in Mass Media Research: Towards and Integrated Framework", in Hirsch/Miller/Kline (eds.): Strategies for Communication Research. London, Sage.

Jørgensen, S. (1988): Klar til optagelse. Kbn. ITVA/Schultz.

Millington, B./R. Nelson (1986): "Boys from the Blackstuff". The Making of TV Drama. Surrey, Comedia.

Murdoch, G. (1977): "Fabricating Fictions: Approaches to the Study of Television Drama Production", in Organization and Structure of Fiction Production. Torino, RAI.

Murdoch, G. (1978): "Understanding television Drama Production", in Screen Education no. 26, 1978.

Murdoch, G. (1980): "Authorship and Organization", in Screen Education no. 35, 1980.

Murdoch, G./J. D. Halloran (1979): "Contexts of Creativity in Television Drama: An Explorative Study in Britain", in H.D.Fischer/S.R. Melnik (eds.): Entertainment. A Cross-Cultural Examination. New York, Hastings House.

Negt, O./A. Kluge (1974): Offentlighed og erfaring. NSU.

Paterson, R. (1981): "The Production Context of "Coronation Street"", in R. Dyer et al.: Coronation Street. London, BFI.

Schulte-Sasse, J. (1986): "Imagination and Modernity", in Cultural Critique no. 5, 1986/87.

Strazovec, V. (1982): Television as an Expressive Means. Agincourt, Ontario, Toronto Agency International.

Williams, R. (1984): Keywords. London, Fontana.

Mundtlige

Interview med produktionsdesigner Hans Gjerding, DR, 3. juni 1988.
Ved interviewet var ligeledes tilstede: Jørgen Bang og Jørgen Poulsen

Michael Bruun Andersen er adjunkt ved Center for Medieforskning,
Københavns Universitet