

To små teatre

Af Louise Ejgod Hansen

Et væsentligt element i den danske teaterpolitik er de organisatoriske rammer, som den offentlige støttestruktur medvirker til at skabe. Ved at kanalisere støtten til bestemte teaterinstitutioner udstikkes også en bestemt organisatorisk ramme for kunstnerisk produktion. I denne artikel diskuterer jeg forholdet mellem teaterpolitik og teaterorganisering. Jeg opstiller tre forskellige organisationstyper, som giver forskellige betingelser for teaterproduktion og ser på, hvilken status disse tre typer har i den danske teaterstruktur. I sammenligningen af de tre organisationstyper, institutionsteatret, gruppeteatret og projektteatret, fremkommer tre forskellige forestillinger om, hvordan kunstnerisk produktion bedst organiseres. Typologien vil efterfølgende blive anvendt i en sammenlignende organisationsanalyse af to teatre, der fungerer inden for den samme kulturpolitiske støtteordning: egnsteaterordningen. Hensigten er at undersøge, hvad forholdet er mellem kunstnerisk produktion, organisationsformer og kulturpolitiske rammer. I analysen af Randers Egnsteater og Holbæk Teater inddrages et nationalt kulturpolitisk perspektiv i form af de overordnede lovgivningsmæssige rammer for egnsteatrene. Afslutningsvis diskuterer jeg de kulturpolitiske implikationer af min analyse af forholdet mellem de forskellige organisationstyper.

Institutionstyper

De tre organisationstyper, jeg her opererer med, er: institutionsteatret, gruppeteatret og projektteatret. Typerne er af Anne-Britt Gran blevet præsenteret som tre historisk opståede organisationsformer, hvis opståen er knyttet til en bestemt kulturel og kunstnerisk kontekst, og opkomsten af såvel gruppeteatret som projektteatret skildres som et kunstnerisk opgør med tidligere organisationsformer (Gran 1996). Deres aktuelle tilstedeværelse i den danske teaterstruktur kan således betragtes som led i en kulturpolitisk og teaterhistorisk kronologi, men også som sameksisterende muligheder. Hermed gør organisationstyperne det også tydeligt, at der findes forskellige – og potentielt modstridende – forståelser af, hvordan man bedst muligt tilrettelægger en kunstnerisk produktionsproces. De tre organisationsformer er naturligvis arketyper, og enhver teaterorganisation vil forholde sig fleksibelt hertil og i mange tilfælde benytte sig af elementer fra flere forskellige arketyper.

Den både økonomisk og produktionsmæssigt dominerende organisationsform i den danske teaterstruktur er institutionsteatret; en organisationsform, som er kendt fra blandt andet Det Kongelige Teater og landsdelsscenerne. Der er tale om den ældste af de tre måder at organisere teater på med forbillede i det tyske Stadttheater.¹ Gennem teaterloven forpligtes institutionsteatrene i lettere varierede formuleringer at præsentere:

Et alsidigt repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker med særlig hensyntagen til værker af danske dramatikere [...samt, *min tilføjelse*] medvirke til

at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer. (Teaterloven § 11).²

Institutionsteaterformen ses som en hierarkisk organisationsform, hvor den kunstneriske leder suverænt tegner den kunstneriske profil. Et væsentligt element i institutionsteatrenes organisationsform har været det faste kunstneriske ensemble, der gennem kontinuitet og kunstnerisk udvikling oparbejder en ekspertise og et samarbejde, der ses som ensemblemodellens styrke. Institutionsteatrene varetager især produktionen af større forestillinger baseret på dramatiske værker, hvilket betyder, at skuespillerens arbejde er koncentreret om den tildelte rolle.

Samtidig med, at institutionsteatret i den danske teaterstruktur er den dominerende og den i teaterpolitisk sammenhæng privilegerede organisationsform, har den været udsat for kritik, og er blevet beskyldt for at have mistet sin kunstneriske legitimitet, fordi ensembleideen er blevet reduceret til et spørgsmål om tryghed i ansættelsen (Klaic 2003, Røyseng 2006). De faste ensembler på institutionsteatrene er altså blevet knyttet til en negativ forestilling om kunstnerisk stagnation og manglende udvikling (Sirnes 2001, s. 59)

I et teaterhistorisk perspektiv opstår gruppeteatret i 1960'erne og 1970'erne som et alternativ til institutionsteatret i såvel organisatorisk som kunstnerisk forstand. Gruppeteatret er i sin oprindelse knyttet til 1960'ernes avantgardistiske eksperimenter og får i Danmark gennemslagskraft i forhold til både et voksen- og et børnepublikum (Kvam, Risum og Wiingaard 1993). Kulturpolitisk set bliver gruppeteatret som organisationsform en del af den statsligt støttede teaterstruktur med indførelsen af egnsteaterordningen i 1980. Fra starten er ordningen tilpasset den nyere kunstneriske udvikling, nemlig det opsøgende teater og børneteateret. Såvel kulturpolitisk som kunstnerisk har egnsteatrene udviklet sig siden da, men det er kendetegnende for såvel egnsteaterordningen som den senere tilkomne ordning for små storbyteatre, at disse teatre har rod i gruppeteatret.

Med sin kollektive organisationsform står gruppeteatret for et opgør med såvel den hierarkiske struktur som den faglige specialisering på institutionsteatret. Alle deltager i hele den praktiske og kunstneriske proces, og skuespillerens opgave bliver således mere end fortolkning af en rolle. Gruppeteatrenes samlende kraft er en fælles kunstnerisk ide, der udvikles af hele gruppen i fællesskab. Kontinuiteten i gruppeteatrene er derfor vigtig; det er i det kunstneriske samarbejde, at disse teatre udvikler sig kunstnerisk.³ Der er stadig en del eksempler på teatre, der fastholder værdien af kontinuiteten i det kunstneriske samarbejde, omend de fleste teatre er gået væk fra den kollektive ledelse og den manglende funktionsopdeling (Jensen 2004, s. 5). Især er det administrative område udskilt som et særligt ansvarsområde. Kendetegnende for de teatre i dag, der har gruppeteatret som rødder, er, at der er tale om mindre teatre, hvis arbejdsform adskiller sig fra det tekstbaserede, instruktørstyrede teater, og som har en fast kunstnerisk kerne i form af fast tilknyttede skuespillere – såvel fastansatte som eventuelt faste freelancesamarbejdspartnere.⁴ Kontinuiteten gør en specialisering og udviklingen af en særlig æstetik mulig, hvilket betyder, at teatrets kunstneriske profil i høj grad er knyttet til en fast kunstnerisk kerne.⁵

Projektteatret opstår som organisationsform i løbet af 1980'erne og 1990'erne som et opgør med ensemblertankegangen. Her er det ikke de kendte samarbejdsrammer og trygge forhold, der tæller, men det nye og udfordrende. I den forstand kan man sige, at der også i projektteatret er en direkte sammenhæng mellem det organisatoriske og det kunstneriske – i begge tilfælde tæller det nye og det eksperimenterende.⁶ Modellen passer godt for teatre, der i høj grad er afhængige af projektstøtte fra Scenekunstudvalget. Organisationsformen er relativt simpel; kunstnerne samles for at lave et projekt, de brænder for, afvikler det og er så videre til det næste projekt. Hvis der er en stabil organisation, er den reduceret til en kerne bestående af administrativt personale og en kunstnerisk leder, der tegner profilen for stedet. Økonomisk set er der tale om en fordelagtig model, fordi lønomkostningerne er lavere end i gruppeteatret og institutionsteatret.⁷ Samtidig har modellen til en vis grad været direkte koblet til de nye scenekunstneriske tendenser, der opstår i 1980'erne og 1990'erne i form af et mere visuelt orienteret teater. Sirnes beskriver, hvordan kunstnerisk nødvendighed med projektmodellen bliver opfattet som noget, der kun er levedygtigt i en kortere periode: »The life-expectancy of a unifying idea was also considered rather short, between four and eight years, losing its intensity and fading away shortly thereafter.« (Sirnes 2001, s. 59). Kombinationen af kunstnerisk nytænkning og økonomisk effektivitet har medvirket til, at projektteatret fremstår som »den nye gode model«, og der har også fra politisk hold været en interesse i denne model som et middel mod et teatersystem, der er blevet fremstillet som stabilt og konservativt (Klaic 2003; Gran 1996; Lyngbo 2005).

I takt med, at projektteaterformen har vundet anerkendelse som kunstnerisk frugtbar, er organisationsformen blevet delvis indført på såvel institutionsteatre som gruppeteatre, hvor det faste ensemble er blevet suppleret med freelancere. Med projektteatret er valoriseringen af det nye og af udvikling som kunstneriske værdier helt eksplicit, og der ligger i modellen, at det kræver en dynamisk organisationsform. Men samtidig med, at projektorganiseringen også er blevet en del af den institutionaliserede del af dansk teater, så er modellen i sin rene form stadig marginaliseret i den danske teaterstruktur. Hverken ideen om etableringen af åbne scener eller en opprioritering af de frie midler under Scenekunstudvalget er blevet realiseret.

De tre teaterorganisationsformer er karakteriseret ved hvert sit teaterhistoriske udgangspunkt, ved hvert sit sæt af idealer for kunstnerisk produktion og ved hver sin status i det danske teatersystem. Men de er også samtidige og sameksisterende organisationsformer. Og i et aktuelt perspektiv er det værd at holde sig for øje, at den form for sammenhæng mellem det kunstneriske og det organisatoriske, som de tre modeller i deres teaterhistoriske udgaver er udtryk for, næppe vil være tilsvarende i dagens teaterlandskab. Store institutionsteatre laver nyskabende og visuelt teater, gruppeteatrene spiller også klassikere og er efterhånden sjældent organiseret kollektivt, og selv projektteatrene er baserede på mere eller mindre faste samarbejdspartnere. Disse blandformer gør det i et analytisk perspektiv nødvendigt at skelne mellem organisationsstrukturen og organisationskulturen. Strukturen er den formelle indretning af organisationen, der vedrører ledelsesform, ansættelsesforhold, arbejdsdeling m.m. (Bakka og Fivelsdal 1998, s. 30 ff.; Nielsen og Ry 2002, s. 6 ff.). En analyse heraf er anven-

delig til at kategorisere, idet den »består af rolleforventninger og regler for hvem som bør eller skal gøre hva, og hvordan det bør eller skal udføres.« (Christensen m.fl. 2004, s. 27). Kulturperspektivet handler om de interne forståelser og handlemåder. Disse er i høj grad erfaringsbaserede, hvilket peger på historien som et afgørende aspekt, fordi den i et organisationskulturelt perspektiv er det erfaringsgrundlag, der hæmmer eller fremmer bestemte handlemåder (Christensen m.fl. 2004, s. 88ff.). Det kulturelle perspektiv tydeliggør, at den formelle struktur ikke giver hele billedet af, hvordan organisationen fungerer. Selvom strukturen er baseret på et skel mellem forskellige personalegrupper, kan erfaringen godt være, at det bedste resultat opnås, hvis alle bidrager på lige fod. Det organisationskulturelle perspektiv er med til at nuancere beskrivelsen af de forskellige blandformer, og hvordan de konkret bliver praktiseret. I min analyse af Randers Egnsteater og Holbæk Teater vil jeg se nærmere på, hvordan de to teatre betragter deres egen praksis i forholdet mellem organisation og kunstnerisk arbejde og relatere dette til de omtalte tre organisationstyper.

Egnsteaterordningen som en ramme for teaterorganisationen

I et teaterpolitisk perspektiv kan det undersøges, hvilke organisationsformer teaterpolitikken fremmer og hæmmer. I denne artikel bliver disse sammenhænge belyst med udgangspunkt i egnsteaterordningen, der i et generelt perspektiv på den danske teaterpolitik og den institutionsstruktur, den er baseret på, kan siges at være et marginalg element. Støtten til egnsteatrene udgør således kun 7 procent af den samlede statslige støtte til teater.⁸ Til trods herfor er egnsteaterordningen interessant i et teaterorganisatorisk perspektiv, idet den rummer flere forskellige organisationstyper, og det derfor er muligt inden for den samme, teaterpolitiske ramme at undersøge forskellene på teatre, der har træk fra såvel institutionsteatret, gruppeteatret som projektteatret.

Den kunstneriske og kulturpolitiske udvikling for egnsteatrene har betydet, at den oprindelige tilknytning til gruppeteatret er blevet formindsket.⁹ I dag er egnsteatre teaterinstitutioner uden for Københavns, Frederiksberg, Århus, Odense og Aalborg Kommune, som er finansieret af staten og en eller flere kommuner. Ordningen er ændret i 2007, hvor finansieringen går fra automatisk 50/50 model til en rammestyret model, hvor det statslige tilskud beregnes som forholdet mellem det samlede kommunale tilskud og et beløb fastsat på finansloven (Teaterloven § 15 stk. 2).

Egnsteaterordningen er en politisk decentral ordning, hvor kommunerne opretter et egnsteater. Indtil 2007 er de nationale betingelser herfor begrænset til at fastslå, at et egnsteaters primære opgave er professionel teaterdrift, og at statsstøtten gives inden for en minimums- og en maksimumsgrænse, der i 2009 er på henholdsvis 2.656.525 og 8.153.702 kr. Set i et organisatorisk perspektiv er der tale om relativt små teatre med kort fra top til bund, og kunstnerisk set begrænser det typisk både antallet af skuespillere pr. produktion og produktionsfrekvensen på egnsteatrene. Det, at der er tale om kommunalt støttede teatre, der er lokaliserede i mindre byer betyder også, at egnsteatrene i et eller andet omfang forholder sig til en lokal kontekst: Det er afgørende at sikre lokal, politisk opbakning, hvilket i mange

tilfælde gøres ved at kombinere den professionelle teaterproduktion, som er et egnsteaters primære opgave, med andre lokale aktiviteter. Ordningens aktuelt 34 egnsteatre spænder over musicals, site specifik performances, dans, skuespil baseret på ny og gammel dramatik m.m. og en væsentlig andel er henvendt til børn.

I min analyse tager jeg fat i to egnsteatre, der på afgørende punkter kan siges at minde om hinanden. Både Randers Egnsteater og Holbæk Teater producerer forestillinger for såvel børn som voksne, begge spiller såvel stationært som på turne, og begge har ud over egentlige forestillinger en række sekundære aktiviteter. Økonomisk er Randers Egnsteater med en årlig støtte på omkring 8,7 mio. kr.¹⁰ større end Holbæk Teater, der modtager omkring 5,5 mio. kr. årligt, men ellers er den afgørende forskel på de to teatre organiseringen af det kunstneriske personale. Randers Egnsteater har en kerne af et fast skuespillerensemble, mens Holbæk Teater udelukkende benytter freelancere. Som sådan kan man i udgangspunktet karakterisere Randers Egnsteater som et gruppeteater, mens Holbæk Teater er et projektteater.

I det kommende vil jeg se nærmere på, hvordan disse forskelle afspejler forholdet mellem det kunstneriske og det organisatoriske og dermed baserer sig på forskellige ideer om den kunstneriske skabelsesproces. Samtidig viser analysen af organisationsforholdene også, at skellet mellem de to teatres organisationsformer er mindre skarpt, end det kommer til udtryk i denne indledende typologisering. Jeg har som baggrund for analysen fulgt begge teatre i perioden 2006-2009, afholdt møder, overværet teatrenes forestillinger og holdt mig opdateret om teatrenes kulturpolitiske situation. I den forbindelse har jeg udført semi-strukturerede interviews med teaterlederen, en skuespiller og en administrativ medarbejder om organisationsform, det kunstneriske arbejde m.m., og disse interviews indgår i analyserne.

Randers Egnsteater – et gruppeteater

Randers Egnsteater har siden sin oprettelse i 2000 haft et konstant stigende aktivitetsniveau. Teatret har nu 13 fastansatte, herunder fire skuespillere. Teatret præsenterer omkring fire nye produktioner pr. sæson, og disse fordeler sig på en kabaret, der også spilles på turne til forsamlingshuse i kommunen, en stationær julefamilieforestilling og børneforestillinger for såvel skolebørn som småbørn, hvoraf især de sidste turnerer en del. Herudover præsenterer teatret omkring 20 gæstespil for voksne og 7 for børn. Ydermere har Randers Egnsteater ansvaret for en kommunal børneteaterordning, hvor alle børn i kommunen ser en forestilling om året, samt for forskellige dramapædagogiske aktiviteter.

Siden oprettelsen har teatret udviklet sig fra primært at producere forestillinger for børn til at være et teater med en bred vifte af aktiviteter. Denne udvikling har haft konsekvenser for det kunstneriske arbejde, og i det følgende vil jeg se på, hvordan denne mangfoldighed af opgaver løses organisatorisk på teatret. Trods denne udvikling, der også har indebåret en kraftig vækst i antallet af ansatte, er teatret stadig præget af en gruppeteaterkultur. De fast-

ansatte skuespillere på Randers Egnsteater varetager arbejdsopgaver og ansvarsområder, der ikke er knyttet snævert til skuespilsfaget.

For skuespiller Lisbeth Knopper giver det et bredere ansvar i forhold til den kunstneriske profil. Dertil kommer en række praktiske opgaver, som hører med til at være skuespiller på et mindre teater. På turneer er skuespillerne med til at stille op, og under prøveforløbet er der ikke skræddersal, sminkør osv., som man finder på institutionsteatrene. Disse forhold præger skuespillernes arbejdsvilkår, og Lisbeth Knopper giver udtryk for, at skuespillerne ikke indtager en særstatus på Randers Egnsteater. I to forhold adskiller Randers Egnsteater sig fra institutionsteatret: Det ene er, at skuespillerne opfattes som skabende kunstnere, der har en reel medindflydelse på hele teaterproduktionen fra valg af tematik og manuskriptudvikling til spillestil m.m.¹¹ Det andet er, at det at være skuespiller ikke bare inkluderer et kunstnerisk, men også et praktisk ansvar. Begge dele er kendetegnende for gruppeteatret, og i sin beskrivelse trækker Lisbeth Knopper på en modsætning til kunstnerrollen på institutions-teatret:

Vi er helt nede på jorden, men det er ikke ensbetydende med, at vi ikke kan få noget kunst fra hånden. Vi behøver ikke være helt oppe under skyerne og tro at vi er nogen, der svæver deroppe og er excentriske, vi kan altså godt lave god kunst alligevel. (Knopper 2008).

Udsagnet afspejler, at teatret organisatorisk og kunstnerisk har rødder i gruppeteatret. Produktionsformen indebærer relativt lange kunstnerisk udviklingsprocesser, hvor det samlede kunstneriske ensemble er med til at frembringe forestillingens materiale (Dahl 2008). Især i børneforestillingerne arbejder Randers Egnsteater ud fra en kunstnerisk arbejdsmetode, hvor prøveperioden er afgørende for udviklingen af forestillingen. Baserer forestillingen sig på et eksisterende manuskript, så bliver dette undervejs i prøveperioden bearbejdet og tilpasset det ønskede sceniske udtryk. I denne proces er skuespilleren medskabende i forhold til stykket. Som Lisbeth Knopper beskriver det:

Vi har prøvet lidt af hvert, vi har også prøvet det, at der kun er to siders manuskript, som står i billedform nærmest, og hvor vi improviserer forestillingen frem. Det tager lang tid og det kan være ualmindeligt opslidende, det kan også være ualmindeligt sjovt, fordi man kommer mange veje rundt. Og på den måde er man rigtigt meget med til at lave forestillingen selv fra bunden, fordi det er dine egne ord, det er din egen krop. (Knopper 2008).

Produktionsmåden er længerevarende og mere uforudsigelig end den traditionelle, tekstbaserede, men den efterhånden ret fastlagte sæsonrytme har betydet, at Randers Egnsteater til en vis grad har bevæget sig væk fra denne praksis. Randers Egnsteaters nuværende aktivitetsniveau og planlægningsrytme giver ikke mulighed for de meget lange og åbne produktionsprocesser. Der er tale om en sammenhængende prøveperiode på 5-7 uger, hvorfor det

er nødvendigt, at der inden prøvestart minimum ligger »en god, gennearbejdet synopsis« (Knopper 2008). I kombination hermed beskriver Lisbeth Knopper, hvordan de skal være rimeligt sikre på, at forestillingen holder niveau rent kunstnerisk, og det betyder, at teatret vælger at samarbejde med kendte kræfter:

Vi skal også forny os, vi skal også lære nogle nye at kende ind imellem, men når man nu ved, at der er nogle mennesker, som man fungerer med, og laver gode forestillinger med, hvorfor så ikke hyre dem? [...] Fordi der skal en god pengepung også til at sige, vi rydder hele bordet, vi tager kun nye folk, kom vi ser, hvad det kan. Sæt nu det ikke gik, så ville det godt nok være en stor økonomisk bet at sidde med bagefter. (Knopper 2008).

Dilemmaet mellem fornyelse og kontinuitet er helt centralt i forhold til organisationsformen, idet såvel gruppeteatret som institutionsteatret er blevet kritiseret for at mangle evnen og viljen til en kunstnerisk fornyelse. Det, Lisbeth Knopper peger på her, har to aspekter. Det ene er en kunstnerisk erfaring for, at udvikling faktisk kræver kontinuitet. Det andet er, at det gode samarbejde reducerer risikoen for en økonomisk og kunstnerisk fiasko, og dermed at der også er et indbygget sikkerhedsmoment i at vælge kontinuiteten. Denne form for overvejelse er netop noget af det, der har dannet baggrund for kritikken af gruppeteatret for at risikere kunstnerisk stagnation.

Til trods for, at man på Randers Egnsteater oplever fordelene med ensemblemodellen og har udvidet ensemblet i de senere år, så er man også bevidst om denne models kunstneriske begrænsninger. Teatret har derfor valgt kun at have så mange fastansatte, at der også er økonomisk mulighed for at hyre freelancere. Kombinationen fremhæves af teaterleder Peter Westphael, der peger på, at freelancerne giver projektteaterformens fordele i form af mulighed for at caste præcis til en rolle, mens de fastansatte kunstnere i høj grad bidrager til teatrets kunstneriske udvikling:

Det giver jo en dedikation til stedet, et engagement i stedet. Det er deres arbejdsplads, det er deres kunstneriske spilleplads, og det vil sige, at de ideer, som de kommer med, får jeg jo oftest glæden af at producere. (Westphael 2007).

Således kombinerer Randers Egnsteater de kunstneriske fordele ved gruppeteatret med projektteaterformen.

Randers Egnsteater kan ud fra dets organisationsstruktur i dag beskrives som et mini-institutionsteater: Der er en ansvarlig teaterleder, et mindre kunstnerisk ensemble, der suppleres med freelancere, og der er en voksende teknisk og administrativ stab, der sikrer denne del af teaterdriften. Organisationskulturelt er der imidlertid ingen tvivl om, at teatret stadig har rødder i gruppeteatret: Skuespillerne varetager et langt bredere ansvar og er medbestemmende på det kunstneriske område, og der eksisterer stadig et ideal om, at alle har forståelse for hele teaterdriften.



Holbæk Teater – et projektteater

Holbæk Teater blev oprettet i 1983, og den nuværende teaterchef, Pia Jette Hansen, har været ansat siden 2001. Teatret har ud over teaterchefen tre fastansatte medarbejdere, en produktionschef, en administrator og en pr-medarbejder. Pia Jette Hansen er selv instruktør eller skuespiller i en del af teatrets produktioner, men herudover ansættes det kunstneriske personale på freelancebasis. Teatret spiller sine egenproduktioner stationært og på turne og præsenterer derudover et mindre antal gæstespil samt en række andre arrangementer herunder især saloner, hvor aktuelle gæster præsenterer et foredrag i en iscenesat ramme med Pia Jette Hansen som værtinde. Hovedkernen i teatrets kunstneriske profil er debatskabende ungdomsforestillinger ofte i en formmæssigt eksperimenterende stil, men herudover spænder teatret bredt og producerer blandt andet en årlig familieforestilling.

Holbæk Teater er et projektteater, og netop den fleksibilitet, som organisationsformen giver, er afgørende for teatrets kunstneriske produktion. Den muliggør, at Holbæk Teater producerer større opsætninger, end det typisk er tilfældet for egnsteatrene. Det betyder også, at teatret er afhængigt af ekstern finansiering til enkeltproduktioner, og at produktionsrytmen derfor er mere uregelmæssig end det er tilfældet for Randers Egnsteater. I sæsonen 2007/2008 præsenterede Holbæk Teater således fem nyproduktioner, hvoraf de tre modtog støtte fra Scenekunstudvalget, mens det i sæsonen 2009/2010 kun bliver til en børne- og en voksenversion af juleforestillingen *Røg i køkkenet*.

Netop det lidt større produktionsformat gør, at Holbæk Teater ifølge teaterchef Pia Jette Hansen er nødt til at arbejde projektbaseret:

Jeg ser det som en nødvendighed, [...] det er den eneste måde, vi kan overleve på. Hvis vi havde en fast stab af skuespillere, ville det være så dyrt, at vi aldrig nogensinde ville have en mulighed for at lave en forestilling som vi gør nu [69 – *en teaterrock-koncert, min tilføjelse*]. (Hansen 2008).

Fleksibiliteten, der er et af hovedargumenterne for projektteaterformen, fremhæves, og det er tydeligt, at Pia Jette Hansen vurderer, at projektstrukturen giver hende størst muligt økonomisk råderum til kunstnerisk produktion. Samtidig fremhæver hun, at det muliggør, at hun kan sammensætte det kunstneriske personale til hver enkelt forestilling:

Jeg synes selv, at jeg går efter dem, jeg synes er bedst. Altså, jeg har ikke noget netværk, jeg skal pleje i den sammenhæng, der er ikke en eneste af dem, der står på scenen i dag, jeg kendte i forvejen. Jo jeg kendte dem fra deres sceneoptræden, [...] så jeg går ind og vurderer, hvad folk kan. (Hansen 2008).

Det eneste fastansatte kunstneriske personale på Holbæk Teater er teaterchef Pia Jette Hansen, herudover er der tale om freelance personale. Men selvom Holbæk Teater er et projektteater, er der også en del af det kunstneriske personale, som er knyttet tættere til teatret. Det gælder eksempelvis skuespiller Morten Nielsen, der medvirkede i den første forestilling, Pia Jette Hansen satte op som teaterchef, og som siden har medvirket i flere af teatrets forestillinger. Han beskriver det frugtbare i at udvikle et kunstnerisk samarbejde: »Jeg synes det er en kæmpe gave at lave projekter med de samme folk flere gange.« (Nielsen 2008).

Samtidig har det konsekvenser i forhold til teatrets bredere aktiviteter, at der ikke er fastansatte skuespillere på Holbæk Teater. Selv de mere fast tilknyttede skuespillere er udelukkende knyttet til de enkelte produktioner, hvilket betyder, at egnsteatrets øvrige, lokale aktiviteter varetages af Pia Jette Hansen. Morten Nielsen udtaler i den forbindelse: »På en måde kunne jeg godt ønske mig, at hun [Pia Jette Hansen] havde de faste skuespillere, hun kunne sende ud.« (Nielsen 2008). Det er Pia Jette Hansen, der er vært ved teatrets salonarrangementer, og i det hele taget er det hende, der er teatrets ansigt udadtil. Netop her kunne et mere fast kunstnerisk personale supplere hende som en teaterleder, der ikke bare har ansvaret for den samlede ledelse, men også vælger selv at stå på scenen.

Projektteaterformen er med til at gøre det muligt for Holbæk Teater at fokusere på den kunstneriske produktion med udgangspunkt i teaterchef Pia Jette Hansens visioner, som hun får lov at udfolde og afprøve, og hun prioriterer først og fremmest det kunstneriske arbejde: »Det er det, at vi spiller forestillinger, som er vores lokomotiv, det er ikke at have ansat en stor administration og så få skuespillere.« (Hansen 2008). Men det må omvendt konstateres, at denne prioritering også har nogle ulemper: Projektformen er med til at skabe en uregelmæssig produktionsrytme, som kan være uhensigtsmæssig i forhold til publikum, men som presser hele organisationen, idet arbejdspresset i de travle perioder bliver meget stort. Som sådan har den økonomiske risikovillighed såvel som den ujævne produktions-

rytme med stor forskel på travle og stille perioder konsekvenser, hvis man ser på teaterorganisationen i sin helhed. Det betyder, at områder inden for administrationen, som også er centrale for en velfungerende teaterorganisation bliver nedprioriteret. Således fremhæver teatrets pr-medarbejder, at en ny hjemmeside er udsat pga. manglende midler (Granlie 2009).

Det klare fokus på det kunstneriske arbejde har også i forhold til det lokalpolitiske niveau vist sig at være problematisk. I forbindelse med indgåelsen af en ny egnsteateraftale for perioden 2009-2012 oplevede teatret stor usikkerhed, der betød, at det først en måned inden aftalens ikrafttrædelse blev besluttet, at Holbæk Teater ikke blev beskåret økonomisk. Baggrunden var kommunens utilfredshed med statens indførelse af den rammestyrede finansieringsmodel, der medfører en kommunal budget-usikkerhed. Det politiske forløb blev oplevet som et udtryk for manglende anerkendelse af teatrets kunstneriske arbejde, og Pia Jette Hansen udtrykte i den forbindelse frustration over det, hun oplevede som, at teatrets støtte var mere afhængig af hendes evner som lobbyist end som kunstner:

Og jeg mener jo altid, at det kulturpolitiske slag skal slås på banen, altså inde på scenen ved den aktivitet, man laver, og det må være der, man bliver målt, vurderet, vejet og sat til diskussion [...]. Altså, jeg mener bestemt ikke, at min evne til at lave lobbyisme burde være afgørende for, hvor stort vores tilskud er. (Hansen 2009).

Den anerkendelse er ikke kommet til udtryk i forbindelse med fornyelse af egnsteateraftalen, og her bliver det tydeligt, at selvom kunstnerisk produktion under alle omstændighed-heder bør være den primære aktivitet på et teater, så har det nogle konsekvenser for et offentligt støttet teater, når andre områder prioriteres for lavt.

Afslutning

Med udgangspunkt i de tre organisationstyper: institutionsteatret, gruppeteatret og projektteatret har jeg i de to konkrete eksempler undersøgt, hvordan de spiller ind i forhold til organiseringen af teaterproduktion. Der er for såvel Randers Egnsteater som Holbæk Teater tale om blandingsformer, hvor henholdsvis gruppeteatermodellen og projektteatermodellen suppleres og udvikles ud fra forskellige hensyn såsom forholdet mellem kontinuitet og fornyelse og forholdet mellem fri kunstnerisk udvikling og de praktiske, administrative og kulturpolitiske forhold, der også har betydning for teaterproduktion. Men selvom begge teatre tilsyneladende balancerer mellem de forskellige organisationstyper, så er der alligevel afgørende forskelle. Det gruppeteaterbaserede Randers Egnsteater forstår kunstnerisk udvikling som noget, der sker i et kontinuerligt samarbejde, hvor også det organisatoriske og praktiske spiller ind. Til trods for en hierarkisk og funktionsopdelte organisation er der afgørende organisationskulturelle spor fra gruppeteatrets kollektive bevidsthed. I sammenligning hermed vægter Holbæk Teater kunstneriske hensyn højt, også når det sker på bekostning af det praktiske og organisatoriske. Det giver nogle kunstneriske muligheder, idet organisationsformen er fleksibel og kan tilpasses den enkelte produktion. Men det gør

også sammenhængen med den øvrige del af teaterorganisationen mere konfliktfuld og er heller ikke altid til fordel for relationen til det lokalsamfund, teatret er en del af.

Der er fordele og ulemper ved begge teatres organisationsform, og det synes således med udgangspunkt i eksemplerne vanskeligt at konkludere, at den ene organisationstype er bedre end den anden. Dette peger på en vigtig teaterpolitisk pointe: Den ene organisationsform giver ikke i sig selv bedre forudsætninger for kunstnerisk produktion end den anden. Egnsteaterordningen er sammen med ordningen for de små storbyteatre de eneste muligheder for at opnå kontinuerlig driftsstøtte til helårlig teaterproduktion over en årrække, der ikke er baseret på institutionsmodellen, og som dermed giver mulighed for at træffe kunstnerisk begrundede valg af organisationsformer. Med udgangspunkt i de to eksempler kan der argumenteres for, at kunstnerisk produktion skabes bedst under vilkår, der tager hensyn til de enkelte teatre og dermed for en større rummelighed i den offentlige teaterstruktur. Det betyder naturligvis ikke frit valg på alle hylder, for offentligt støttet teater er først og fremmest støtte til kunsten som et offentligt gode, men det betyder, at et offentligt teatersystem baseret på stramme organisatoriske rammer under alle omstændigheder vil være en begrænsning for den kunstneriske produktion.

Litteratur

- Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil: *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer* (3. udg. 1. oplag, Handelshøjskolens Forlag, København 1998 (1988)).
- Bremgartner, Matthias: »Artist or Manager: Who Should Lead the Swiss Theatre«, in Van Maanen, Hans; Saro, Anneli og Kotte, Andreas (red.): *Global Changes – Local Stages. How Theatre Functions in Smaller European Countries* (Rodopi, Amsterdam/New York, 2009).
- Christensen, Anne Middelboe: »Kommentar: Billedboom og kvindezoom«, in *Information*, 6/9 2008.
- Christensen, Tom m.fl.: *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrumenter, kultur og myte* (Universitetsforlaget, Oslo, 2004)
- Dahl, Kirsten: *Spot på Danmarks skjulte teaterskat – en redegørelse om professionel dansk scenekunst for børn* (Odsherred Teaterskole/Scenekunstens Udviklingscenter, Børneteatersammenslutningen og Afdeling for Dramaturgi, Nykøbing Sj. 2008)
- Finansministeriets regnskabsdatabase, tilgængelig via <http://www.oes-cs.dk/olapdatabase/regnskab/index.cgi>.
- Gladso, Svein: »Prosjektet – den ikke-institusjonelle institusjon?« in Buresund, Inger og Gran, Anne-Britt (red.): *Frie grupper og Black Box Teater 1970-1995. Historiske, estetiske og kulturpolitiske perspektiver på frie danse- og teatergrupper i Norge 1970-1995. Dokumentasjon: Black Box Teater 1985-1995* (Ad Notam Gyldendal, Oslo, 1996).
- Gran, Anne-Britt: »Å være eller ikke være institusjon« – om frie grupper, prosjektteater og institusjonsteater« in Buresund, Inger og Gran, Anne-Britt (red.): *Frie grupper og Black Box Teater 1970-1995. Historiske, estetiske og kulturpolitiske perspektiver på frie danse- og*

- teatergrupper i Norge 1970-1995. Dokumentasjon: Black Box Teater 1985-1995* (Ad Notam Gyldendal, Oslo, 1996).
- Hansen, Louise Ejgod: *Teaterpolitik på dansk og hollandsk. En sammenlignende analyse med fokus på kunstnerisk kvalitet* (upubliceret speciale), (Institut for Æstetiske Fag, Aarhus Universitet, 2004).
- Hansen, Louise Ejgod: »Artistic Diversity as a Political Objective« in Van Maanen, Hans; Saro, Anneli og Kotte, Andreas (red.): *Global Changes – Local Stages. How Theatre Functions in Smaller European Countries* (Rodopi, Amsterdam/New York, 2009).
- Jensen, Carsten: *For det største i de mindste – et strejftog gennem dansk børneteater 1994-2004* (Børneteatersammenslutningen/Drama, Gråsten, 2004).
- Kjølner, Torunn: »Devising og konceptuel devising« in Kobbernagel, Lene (red.): *Skuespilleren på arbejde* (Frydenlund, København, 2009).
- Klaic, Dragan: *Theatre Systems in Europe: Traditional Models and Tentative Alternatives*, (tale ved Kulturministeriets Teaterkonference, Turbinehallerne, 3/6 2003).
- Kvam, Kela; Risum, Janne og Wiingaard, Jytte (red.): *Dansk teaterhistorie. Bind 2: Folkets teater* (Gyldendal, København, 1993).
- Langsted, Jørn: »Landsdels-scener i et nyt århundrede« in Langsted, Jørn: *Under Langsteds lup* (Dramaturgi, Århus Universitet, 2000).
- Lyngbo, Martin: »Kritik af et ubevægeligt teaterlandskab«, in *Politiken* 27/4 2005.
- Nielsen, Jens Carl Ry og Ry, Martin: *Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning* (Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2002).
- Pappel, Kristel: »National Identity Embedded in an International Art Form: The Role of Opera in Estonian Culture« in Van Maanen, Hans; Saro, Anneli og Kotte, Andreas (red.): *Global Changes – Local Stages. How Theatre Functions in Smaller European Countries* (Rodopi, Amsterdam/New York, 2009).
- Reiche, Claus: *En fjer i hatten. Teatret Møllen 1974-1999* (Teatret Møllen/Drama, Gråsten, 2000).
- Røyseng, Sigrid: *Den gode, hellige og disciplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse* (Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Bergen, 2006).
- Sirnes, Thorvald: »3.3.1. Three Discourses. Three Countries. One Sector. A comparison of theatre policy in Norway, Sweden and Finland from a discourse-perspective« in *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, vol. 1, 2001, s. 46-84.
- Teaterloven. Lovbekendtgørelse nr. 780 af 23/6 2009 (gældende), Kulturministeriet.

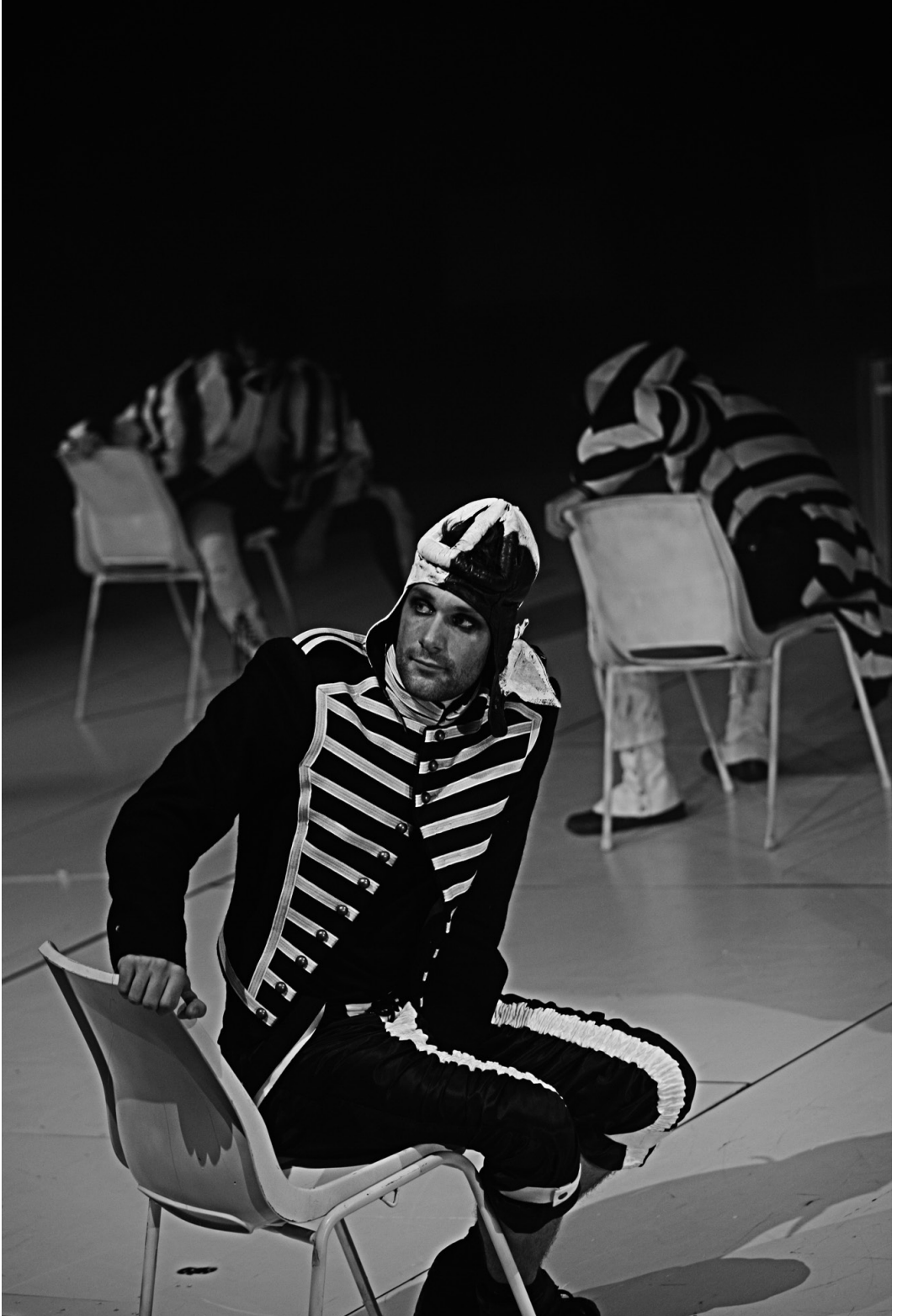
Interviews (gennemført og transskriberet af skribenten)

- Granlie, Filip (Holbæk Teater, 16/4 2009).
- Hansen, Pia Jette (Holbæk Teater, 28/10 2008).
- Knopper, Lisbeth (Randers Egnsteater, 29/5 2008).
- Nielsen, Morten (Svalegangen Århus, 22/10 2008).
- Westphael, Peter (Randers Egnsteater, 11/4 2007).

Noter

- 1 For en beskrivelse heraf se Bremgartner (2009) og Pappel (2009).
- 2 For en generel introduktion til institutionsteatrene i Danmark og til deres kulturpolitiske målsætninger se Hansen (2004, s. 30 ff.). For en diskussion af landsdelsscenerne og de problemer, der er knyttet til deres status som institutionsteatre, se Langsted (2000).
- 3 Om Teatret Møllens overgang til et fast ensemble og dets betydning for den kunstneriske udvikling skriver Reiche: ”I modsætning til de første fem års turbulens betød den nye organisationsstruktur [med fast ensemble, *min tilføjelse*] og de trods alt tryggere økonomiske rammer, at der var stor stabilitet i ensemblet, hvilket også afspejlede sig i teatrets kunstneriske udviklingsproces, som nu ikke længere blev defineret af tilfældige menneskers ønsker, men fik retning og form at den kunstneriske vilje hos ensemblets faste stab og af de erfaringer, som de gjorde sammen i et ti-årigt forløb” (Reiche 2000, s. 122).
- 4 For en beskrivelse af de kollektive arbejdsprocesser inden for børneteaterområdet se Dahl (2008, s. 49 ff.).
- 5 Eksempler herpå er Odin Teatret, Teatret Møllen og Cantabile 2, der alle arbejder med et langt perspektiv i forhold til de kunstneriske udviklingsprocesser og som alle har et fast ensemble tilknyttet. Anne Middelboe fremhæver netop ensemblet som Cantabile 2’s kunstneriske styrke (Christensen 2008).
- 6 Eksempelvis hedder det om den norske situation i midten af 1990’erne: ”Projektteater ble i den teaterpolitiske retorikken og i teaterkritikken dermed gradvis synonymt med kunstnerisk fornyelse, og i tillegg dukker det enda mer spesifikke »projektteatrets estetik« opp som avgrensende, profilerende og legitimerende grep.” (Gladsø 1996).
- 7 Se også Sirnes (2001) og Røyseng (2006).
- 8 79,4 mio. kr. af et samlet statsligt tilskud på 1077,7 mio. kr. Regnskabstal 2008, finansministeriets regnskabsdatabase kontonr. 21.23.48 (egnsteatre) og kontonr. 21.23 (Teater).
- 9 En grundigere analyse af egnsteaterordningens kulturpolitiske udvikling findes i Hansen (2009).
- 10 Dette beløb er samlet set højere end det maksimale refusionsberettigede støttebeløb. Heraf modtager teatret knap 2 mio. kr. i tilskud, som er videreført fra det tidligere Århus Amt. Ca. halvdelen af dette beløb er udbetalt via § 15 b om de gamle, refusionsberettigede amtstilskud, mens den anden halvdel er en videreførsel af forskellige andre tilskud fra det tidligere Århus Amt. Denne del af tilskuddet har aldrig indgået i beregningen af den statslige refusion.
- 11 Torunn Kjølner (2009) har beskrevet forskellen på en tekstbaseret produktionsmetode og devising som produktionsmetode.

Louise Ejgød Hansen: cand. mag og ph.d.-stipendiat ved Institut for Æstetiske Fag, Afdeling for Dramaturgi. I november 2009 indleverede hun sin afhandling *Teaterkunst og teaterpolitik. En analyse af sammenhænge mellem de kulturpolitiske rammer og den kunstneriske kvalitet med egnsteatrene som eksempel*. Hun har siden 2005 deltaget i den europæiske forskergruppe STEP – Project on European Theatre Systems.



> 69 - en teaterkoncert (Foto: Anders Hjerming, Holbæk Teater, 2008)