



Interview

Group Effort



Group Effort

Co-ledelsen på Gessnerallee i Zürich i samtale med Cecilie Ullerup Schmidt

Med sæson 20/21 har Gessnerallee Zürich, en af de største scener for national og international coproduktion i det frie felt¹ i Schweiz, fået et trehovedet, kvindeligt ledelsesteam, der organisatorisk, kunstnerisk og politisk byder på radikalt nye og solidariske agendaer. De tager afsked med, hvad de forstår som en patriarkalsk ledelsestradition i teaterverdenen, og gør op med fastlåste forestillinger om kvalitet, ledelse og repræsentation. For ledelsesteamet, der består af Michelle Akanji, Rabea Grand og Juliane Hahn, er Gessnerallee nemlig ikke et sted, hvor man skal se “politisk teater” – teatret er en arbejdsplads, der re-politiserer og forandrer de prekære og selv-udbytende arbejdsforhold, vi i den seneste snes år har set problematiseret i det europæiske, selvproducerende kulturlandskab. Trioen i Zürich vil skabe en arbejdsplads, der gør op med opslidende og familieinkompatible arbejdsforhold, pressede projekthorisonter, racialiserende reproduktion af hvid dominans og hierarkiske aflønningsforhold. Om teatrets profil som arbejdsplads skriver de på hjemmesiden: “Som arbejdsgiver støtter Gessnerallee ligestilling på jobbet for alle mennesker og livsformer, herunder specifikt en balance mellem privatliv og arbejde. Huset engagerer sig decideret i antiracistiske og diskriminationsfattige praksisser indenfor kunst og kulturproduktion.”

Samtalen mellem Michelle Akanji, Juliane Hahn og Cecilie Ullerup Schmidt er fundt sted i oktober 2020 og handler om co-ledelsens tidlige strukturelle implementering af deres kuratoriske visioner snarere end corona-håndtering eller modtagelse i offentligheden.

Cecilie Ullerup Schmidt (CUS): Hvad er jeres hverdagspraksis som kuratorer – eller kalder I jer egentlig kuratorer? – og hvordan leder I sammen?

Juliane Hahn (JH): Vi er co-ledere, eller et ledelsesteam.

Michelle Akanji (MA): Vi er alle ansat 80% og arbejder fire dage, og én dag arbejder vi ikke. Vi deles alle tre om den kunstneriske ledelse og administrative ledelse, men fra forskellige perspektiver: Juliane fra perspektivet “produktion”, Rabea fra perspektivet “program” og jeg selv fra perspektivet “offentlighed”. Det betyder, at halvdelen af vores 80% ansættelse er ledelse, og den anden halvdel er tilskrevet de respektive teams, hhv. produktions-, program- og offentlighedsteam. De faglige beslutninger tages ofte i de enkelte afdelinger, og administrative beslutninger tager vi som trio på møder, som vi holder to gange om ugen.

Kuratoriske beslutninger tager vi sammen med en programgruppe, som foruden os selv består af yderligere to personer, nemlig en person, der har indblik i den lokale scene, og en person, der står for musik- og klubprogram. Derudover har vi fire co-kuratorer tilknyttet – vi har et ret stort kunstnerisk råd! (*griner*) –, men de er ikke involveret i hele den samlede sæson. Hver af disse co-kuratorer er tilknyttet en “cyklus” og har fokus på internationale produktioner, selvfølgelig i interaktion med de lokale produktioner og vores *community*-formater i Zürich.

CUS: Arbejder I med et nyt narrativ om, hvad kunstnerisk ledelse er, hvor

1) Samtalen foregik på tysk. Jeg bruger oversættelsen ‘det frie felt’, når vi taler om ‘die Freie Szene’.

Group Effort

“programlægning” ikke er øverst i hierarkiet og herunder finder man så mennesker, der arbejder understøttende med pressearbejde og produktionsledelse?

JH: Ja, vi arbejder med at kunsten ikke er hellig – og udover de tre perspektiver skal vi egentlig også tilføje teknik. Vi mener, at de forskellige perspektiver skal tale ligestillet sammen for at kunne lede en kunstinstitution. Vi vil gerne væk fra, at kunstnerisk ledelse kun betyder kuratering, og i stedet foreslå, at produktion og offentlighedsarbejde ses som en del af den kunstneriske praksis i huset.

Vi arbejder med organisationsudvikling med hele huset for at finde ud af, hvordan vi kan arbejde sammen og træffe fælles beslutninger. Det forstår vi som et kunstnerisk eksperiment: vi afprøver noget, derefter reflekterer vi over det, og så må vi måske prøve på en anden måde bagefter. Altså organisationen skal forstås som en kunstnerisk proces. Men at tænke, arbejde og træffe beslutninger sammen er selvfølgelig også superhårdt, især også som hverdagsprocedure.

CUS: Jeg har læst om jeres cyklus-koncept på hjemmesiden: Gessnerallees sæson er delt op i fem cyklusser. Vil I ikke lige forklare det for mig?

JH: Jo, vi har jo en femårskontrakt, og vi skal lave 20 cyklusser i alt. Hver cyklus består af fem en halv uges program. Og så er der pause – intet program om aftenen – i to en halv uge. Ideen er, at vi fortætter programmet, ikke til sådan en kort festivallængde men sådan, at der også kan indtræde en afspænding indenfor tidsrummet. I cyklusserne forbinder vi fællesskaber (*communities*) og temaer med hinanden.

MA: Man kan ikke tale om ét overordnet tema for hver cyklus, men fx har anden cyklus klubkultur som fokus, tredje cyklus handler om strukturelle forandringer i tid. De lokale co-produktioner går lidt på tværs af cyklus-tematikkerne, de er jo afhængige af støttetilsagn og eksterne produktionsrytmer. Men vi forsøger at finde forbindelser mellem lokale co-produktioner og cyklusser. De nye formater, strukturer og regler, vi foreslår, koster utrolig meget forberedelse!

JH: Vi har lige afsluttet den første cyklus og er i vores første cykluspause. Så vi er på et tidspunkt, hvor vi alle skal kompensere nogle overarbejdstimer. Og så skal vi reflektere over, at nogle ting har fungeret supergodt og andre slet ikke. Og vi ved jo godt, at vi ikke kan ændre alt hele tiden.

Rytmen handler også om at holde pause og selv deltage i det lokalsamfund, man skaber til: hvis man har et helt tæt program, skal man jo hele tiden være i huset. Vi vil altså skabe hul til at deltage i byen og være sammen med de mennesker, vi i sidste ende også laver vores program til.

CUS: ... at komme til dem, I beder komme til jer? En traditionel kurator har ofte det problem at have travlt med sit eget program eller fare udenlands for at “opdage” noget nyt og fremmed...

JH: Dét er vi jo heldige at have vores co-kuratorer. Én af dem bor faktisk i Zürich, en anden bor mellem Paris og Bogota, en tredje bor mellem Delhi og Amsterdam, en

fjerde mellem Zürich og Shanghai. Det var et vigtigt spørgsmål for os at finde ud af: hvordan kan vi lave et internationalt program uden at være fraværende hér i Zürich? Og hvordan kan vores forhold til det internationale være mere end en flyvetur og et ultrakort, kontekstløst besøg? Vi tror på, at vores co-kuratorer med deres kontinuitet af liv andre steder har en anden og dybere forankret adgang til de steder, de kender.



Foto: Anna Maysuk

CUS: I undgår altså at tage på festivaler, hvor programmet allerede er udvalgt af andre kuratorer, og på den måde undgår I at reproducere en slags international "best-of" i branchen. I stedet inviterer I en situeret viden til at medkuratere...

MA: Ja, det er ikke så filtreret, det de foreslår. Og samtidig er vi så heldige, at vores co-kuratorer kan kaste et nyt blik på det lokale i Zürich. Alle vi, der er her, er jo også til en vis grad blinde overfor det lokale.

JH: Og de fire co-kuratorer er med de næste fire år, sådan at de senere kan vende tilbage til elementer, de påbegynder eller finder frem til i første år.

CUS: Jeg bliver jo vanvittigt interesseret i, hvem disse co-kuratorer er...

MA: Deres navne er på websiden under team, men det er nu strategisk også sådan, at vi ikke skriver "2. cycle curated by..." og så vedkommendes navn, for det er ikke dækkende. Vi arbejder i et programteam, og hver cyklus er en *group effort!*

CUS: Så det handler igen om at komme væk fra et solistisk kuratorgeni og ind i en form for fælles kuratering. Men hvordan leder I jer som trio? Hvordan forholder I jer til rammer, tidsøkonomi, fordeling af ansvar ift. jeres team på teatret? Hvordan er jeres

første tid forløbet?

MA: Vores første tid og samarbejde med co-kuratorerne er forløbet optimalt. Men med vores samlede team har vi haft spidsbelastning i vores åbningscyklus, og det havde vi ikke helt vurderet på forhånd.

JH: Vores team var ansat, før vi selv startede, og den eneste ændring i teamet er tilføjelsen af en teknisk co-leder, som før "kun" var assistent for den tekniske leder. Nu er de altså to på den post. Det fungerer godt at have en dobbelt position i den tekniske ledelse overfor os, når vi er tre.

MA: Nogle fra det gamle team har også fået nye roller og ansvarsområder. Som eksempel kan jeg nævne vores bar- og klubansvarlige, der nu er en del af teatrets programteam. Det, der foregår i Stall 6 (teatrets foyer, klub og bar), er altså del af teatrets profil.

JH: Vi er virkelig stadig i den tidlige udvikling, og vi har netop overstået første cyklus og kan nu gå og læse på vores fysiske *feedback væg* med små sedler her ude på gangen, hvad der kan forbedres, og hvad der fungerede godt i den første cyklus. Men jeg ønsker mig – og det er noget vi også deler med duoledelsen på Kaaiteater i Bruxelles [Agnès Quackels og Barbara Van Lindt, red.] – at jeg på et tidspunkt slet ikke længere er nødvendig for teamet. Men lige nu er vi hængslerne i en forandringsproces, der kræver meget arbejde for alle.

MA: I to år har vi som trio arbejdet på og forberedt det her koncept, og det koncept bliver operationaliseret lige nu. Og vi har jo ikke ledet en institution før. Og der findes ikke eksempler eller modeller, hvor vi kan sige "Ah, de har gjort sådan!".

CUS: Som jeg forstår det, forsøger I at etablere en ny arbejdskultur i teatret baseret på andre principper. Men findes der erfaringer, som I kan tage med fra udenfor teatret?

JH: Vores strategi er at lade os rådgive! Vi har været vildt heldige at få ekstra midler til at aflønne personer til at hjælpe os i denne her proces. Allerede i forberedelsesprocessen havde vi en coach med, der er specialiseret i diversitetsorienteret organisationsudvikling. Hun coacher fx også private firmaer og NGO'er. Og vi har midler til at starte denne diversitetsorienterede organisationsudvikling med teamet i dette år og fortsætte næste år. Vi har også en anden person, som hjælper os med, hvad diversitet kan betyde for vores program og i mødet med publikum og offentligheden. Og så har vi en tredje person, som hjælper os med at producere og programlægge barrierereduceret [dvs. øge adgang for mennesker med funktionsvariationer, red.], særligt med fokus på mennesker med hørenedsættelse. Og sidstnævnte henter ganske forbløffende erfaringer ind i huset, når vi synes, vi er udfordrede med den vanlige måde at producere på. Vi lader os altså rådgive af mennesker, der ikke er eksperter i teater, og bruger grundlæggende meget tid på at tale sammen med andre og genoverveje, hvad vi egentlig laver.

CUS: Har I mødt institutionel modstand inde fra teaterverdenen mod jeres måde at arbejde på undervejs i forberedelse og implementering? Er der nogen, der leder efter den egentlige chef i butikken eller måske kunstnere, der savner en klassisk kurator-dramaturg

hos jer?

JH: (*griner*) Nej, det er mere, at der opstår irritation, når vi laver systemet om: vi har for eksempel selv bestemt, hvordan lønnen fastsættes, og at den er transparent. Der er tidligere medarbejdere, der ikke længere vil arbejde under de nye betingelser.

MA: Lad mig lige tilføje, at *ingen* har fået en dårligere løn! Betingelserne har forbedret sig for de fleste – mest af alt for rengøringspersonalet. Vores ambition er, at afstanden fra ledelsens løn til den laveste løn ikke er så stor, dvs. at vi har sænket niveauet for de højeste lønninger og hævet niveauet for de laveste lønninger. Det er faktisk positioner lige under ledelsen, som var ekstremt højtlønnede, som ikke længere passer ind i vores lønsystem. Vi har indført grundløn for kunstnerisk personale og administrativt personale, og så kan man få “add-on”s på 50-200 CFR, alt efter uddannelse, anciennitet, ansvar for budget og personale.

CUS: Jeg kunne også godt tænke mig at høre noget om jeres håndtering af forholdet mellem kunstarbejde og reproduktivt arbejde, dvs. at have familie. I Schweiz er det at have børn strukturelt en belastning, i hvert fald for kvinder, fordi det oftest betyder arbejdslivets endeligt. I har familieprogram – det er nyt på Gessnerallee – men har det også spillet en rolle i den måde, I har konciperet arbejdstider?

MA: Rabea og jeg har begge to små børn, og jeg fik faktisk mit barn i forberedelsesfasen forud for første sæson. Jeg tror ikke, jeg ville være kommet tilbage til at arbejde indenfor teater, hvis jeg ikke selv kunne være med til at skabe en struktur, hvor det er muligt at være forældre. 80%, dvs en firedagsuge, og også pauserne mellem cyklusser, hvor vi ikke har aftenarbejde, giver mulighed for omsorgsarbejde. Vi ville også gerne ændre tidspunkterne for forestillinger, så det ikke altid er kl. 20.

JH: Det er vigtigt for os, når vi spørger os selv, hvad et feministisk teater er, eller hvordan vi kan sætte fokus på diversitet, at det så ikke bare er et tema i en forestilling, men også er tænkt ind i den måde vi arbejder på, og de muligheder, vi giver andre for at kunne arbejde her eller komme her i teatret.

CUS: Det er meget interessant at høre om, synes jeg, hvordan en ændring af strukturerne udfolder sig helt konkret. Men her til sidst kunne jeg godt tænke mig at spørge, hvordan I forholder jer til nogle centrale parametre, som teatre måles på og definerer sig igennem. Det første parameter er kvalitet?

JH: Kvalitet er skidelige gyldigt.

MA: Kvalitetsbegrebet, som det hidtil er blevet brugt, fungerer ikke hos os, fordi det kun benytter sig af én æstetisk synsmåde. Så derfor stiller vi os ikke så meget spørgsmålet om kvalitet.

CUS: Nåja, det er der så mange andre, der gør! Hvad med begrebet ledelse?

JH: Vi ser ledelse som en service, at man egentlig tjener teamet og i kunstnerisk forstand, en scene. I sidste ende handler det om at gøre sig selv undværlig, at man modererer, lægger skinner ...

MA: ... skaber gode betingelser ...

JH: Ja, så fællesskabet fungerer. Men også at man altid er lydhør for kritik.

CUS: Et begreb, der muligvis kræver en hel samtale i sig selv, men nu siger jeg det alligevel: repræsentation?

MA: Puh (*smiler*). Svært.

JH: Grundpræmissen er: ja, det er vigtigt, men også at tage skridtet og spørge, hvornår hvilken repræsentation giver mening. For tiden skriver alle jobopslag at 'alle kan ansøge', og der skal man også være kritisk med sig selv og spørge: er repræsentation af repræsentation vigtig?

MA: Vi tager det alvorligt, men vi gør det ikke altid eksplicit udadtil, for så er det bare marketing. Vi vil hellere *leve* det og håbe på, at det derigennem er klart, når man bruger tid med os, at repræsentation er afgørende.

CUS: Det sidste ord i denne her række af giftige ord: professionalitet.

Begge griner.

JH: En heftig diskussion. Det, vi diskuterer for tiden, er, hvorvidt "det professionaliserede" betjener en fastlåst, økonomisk produktionsmåde, og på samme tid er det os klart, at en 'professionel' eller erfaringsbaseret struktur er vigtigt for at kunne producere trygt.

MA: Ja, altså hvorvidt er det et stift korset, der begrænser folk, og hvorvidt kan man tillade spontanitet og være fri af professionalitetens tvangsrationaler og samtidig have en velfungerende struktur, der indbyder til det selvorganiserede arbejde med flade hierarkier. Det er den konstante opvejning af, at vi på den ene side er del af den professionaliserende kulturindustri, og på den anden side, at vi skal skabe rum for eksperimenter for det frie felt.

Note, november 2021

I en mailkorrespondance med Michelle Akanji spørger Cecilie Ullerup Schmidt til det første års erfaringer og hvordan implementeringen af de nye kuraterings- og ledelsesstrategier har udfoldet sig, i lyset af, eller uagtet pandemien. Michelle Akanji oplyser, at Gessnerallee ikke længere opererer med "Ledelse" som begreb, da erfaringen i det første år var, at selve ordet forhindrer at kunne "tjene" teatret på nye, ikke-hierarkiske måder.

Der findes nu en "Samlet koordination" (*General coordination* på engelsk), som Juliane Hahn og Michelle Akanji står for. Herudover findes der forskellige arbejdsgrupper i huset. "Arbejdsgruppen for kunstnerisk strategi", der består af den lokale programgruppe på fire medlemmer, samt Hahn og Akanji, finder frem til kunstneriske samarbejder og inviterer videre gæstekuratorer.

Om den sproglige og organisatoriske forandring i Gessnerallee skriver Hahn og Akanji: 'At ville bryde strukturer betyder altid at finde nye former, men også at skulle finde et ændret sprog for funktioner og roller. Vi vil forsøge at træffe beslutninger inden for de forskellige arbejdsgrupper ved konsensus – altså ikke ved flertalsbeslutning eller som en beslutning fra en potentielt højere myndighed, men som en beslutning, der kan bæres af de berørte personer i de forskellige arbejdsområder.'

Cecilie Ullerup Schmidt, performancekunstner, kurator, ph.d., adjunkt og vicecenterleder på Ny Carlsbergfondets forskningscenter Kunsten som Forum på Institut for Kunst- og Kulturvidenskab, KU.

Gessnerallee Zürich er et centralt produktions- og præsentationshus i det tysksprogede frie felt. De viser dans, teater og performativ kunst, samt organiserer koncerter, residencies, konferencer og laboratorier. I de tidligere kassernebygninger centralt placeret i Zürich huses tre scener, en administrationsgang og tre prøvesale, en bar og foyer. Det årlige budget er 4,4 mio. CHF svarende til cirka 30 mio. danske.kr. Teamet har 28 fastansatte og producerer og co-producerer lokalt, nationalt og internationalt.
