

Tillid i kreative samarbejder

Af Eva Novrup Redvall og Sara Malou Strandvad

Artiklen diskuterer tillid som et centralt element i kreative samarbejder. Igennem en række casestudier fra udviklingsarbejdet i den danske filmbranche eksemplificerer analysen tre former for tillid: 1) kalkulationsbaseret tillid i nye samarbejder, 2) relations- eller identitetsbaseret tillid i etablerede samarbejder, og 3) vidensbaseret tillid i det institutionelle felt.

Når man læser om kreative samarbejder i aviser, ugeblade og biografier, er der ofte tale om gode, kulørte historier. Omdrejningspunkterne i historierne kan være følelsesudbrud, aftalebrud og heureka-øjeblikke. Intense momenter, der pludseligt og uforudsigeligt fører arbejdet nye steder hen. Når man læser om kreative samarbejder i den teoretiske litteratur, ser billedet noget anderledes ud. Her er kreative processer sædvanligvis beskrevet som faseinddelte forløb, hvor viden akkumuleres efterhånden, og der sker en løbende progression.

I denne artikel forsøger vi at integrere disse to modbilleder og vise, hvordan udfordrende momenter er en del af kontinuerlige, kreative udviklingsforløb. Artiklen stiller skarpt på spørgsmålet om tillid som centralt i arbejdet med at udvikle i fællesskab, hvilket andre før os har påpeget (fx Ekvall 1996; Ekvall & Ryhammar 1999; Johnson & Johnson 2006; John-Steiner 2000). Med empiriske eksempler fra casestudier i den danske filmbranche analyserer vi, hvilken rolle tillid spiller for samarbejder, samt hvilke problemer mistillid kan medføre. Vi argumenterer for, at tillid gør sig gældende på mange forskellige planer. Både tillid til egne kompetencer i en proces og tillid til selvvalgte samarbejdspartnere, men også ekstern tillid til, at et projekt i en omkostningstung kunststart som film vil kunne blive realiseret på overbevisende vis.

Artiklen er baseret på vores ph.d.-afhandlinger, der begge undersøger udviklingsarbejdet i den danske filmbranche (Redvall 2010; Strandvad 2008). Vi har, med henholdsvis en filmvidenskabelig og en sociologisk baggrund, studeret filmprojekter under deres udvikling fra at være ideer frem mod at blive færdige manuskripter. I alt har vi fulgt syv projekter, hvoraf fem er blevet til færdige film. Metodisk har vi undersøgt filmprojekterne ved hjælp af interviews og deltagerobservation, suppleret med analyse af manuskripter, støtteansøgninger, sagsbehandlinger samt interne og eksterne mails. Ved siden af casestudierne har vi lavet supplerende interviews med centrale aktører i branchen. Vi har valgt at anonymisere alle projekter.

På tværs af de syv udviklingsforløb viser der sig en række fællestræk, blandt andet spiller spørgsmål om tillid en afgørende rolle. Analyser af tillid var ikke omdrejningspunktet i vores afhandlinger, men retrospektivt har vi i sammenstillingen af vores materiale kunnet konstatere, at informanterne igen og igen bringer tillid op som tema i alle cases. Spørgsmål om tillid manifesterer sig løbende på forskellige måder i kreative udviklingsforløb. Derfor har vi i denne artikel valgt at stille skarpt på, hvad tillid betyder for kreative samarbejder.

Med sit fokus på tillid sigter artiklen på en generalisering over nogle af de problemer, der opstår i kreative samarbejder. Filmproduktion adskiller sig naturligvis fra eksempelvis teater på en lang række områder. Alligevel mener vi, at artiklens fokus på samarbejde i udviklingsfasen indeholder relevante pointer for teaterfolk såvel som filmfolk – og andre, der indgår i kreative samarbejder. Håbet er, at de beskrevne casestudier indeholder stof til eftertanke, som kan anvendes i lignende processer.

Udviklingsarbejdet

Udviklingen af spillefilmsprojekter betegner i denne sammenhæng forløbet fra fremkomsten af en ide til en film indtil forekomsten af et manuskript, som kan gå i produktion. Dette er et forløb præget af stor usikkerhed, eftersom manuskriptet, som fx manuskriptforfatteren Jean-Claude Carrière har formuleret det, er første led i en metamorfose (Carrière 1995, s. 148). Manuskriptet er ikke et færdigt værk, men et tidligt led i skabelsen af et muligt værk. Som Carrière har uddybet det, er manuskriptet ”ikke kun drømmen om en film men dens barndomstid. Den gennemgår en stolprende, stammende periode, hvor den efterhånden finder sine styrker og svagheder” (ibid., s.172).

Under udarbejdelsen af et manuskript hersker der således stor usikkerhed om, hvad man egentlig er i gang med at skabe. Den amerikanske manuskriptforfatter William Goldman er bl.a. kendt for at have knæsat ideen om, at ”den ene vigtigste kendsgerning i hele filmindustrien er, måske, at ’ingen ved noget som helst’ (...) Ikke en eneste person i hele filmfeltet ved med sikkerhed, hvad der kommer til at virke. Hver gang er det et gæt og, hvis man er heldig, et kvalificeret gæt” (Goldman 1983, s. 39).

Goldmans berømte udsagn om, at ingen ved noget som helst, fremhæver præmissen om risiko og usikkerhed i udviklingsarbejdet. Ifølge Goldman ved ingen, hvilke film der bliver vellykkede eller mislykkede. Dermed bliver selve processen omkring at udvikle filmprojekter indhyllet i en aura af mystik, hvor det er svært gennemskueligt, hvad der foregår, og hvad der virker. Denne holdning har præget – og præger stadig – opfattelsen af udviklingsarbejdet, og ofte har de involverede aktører selv svært ved at sætte ord på fremgangsmåderne eller forløbene. Som manuskriptforfatter og underviser i manuskriptskrivning på Den Danske Filmskole Mogens Rukov har udtrykt det: ”Inde i mit hoved blander sig tanken om, hvor simpelt det er, og hvor svært det er. Det er simpelt, det er svært. Jeg prøver at sætte fingeren på, hvordan det er. Nogle gange lykkes det, og nogle gange lykkes det ikke. Det er ikke så nemt. Jeg har faktisk ingen anelse” (Rukov i Redvall 2010, s. 6).

Samtidig med at det er uklart, hvad der virker, og denne uklarhed nærmest er blevet ophøjet til et dogme, er udviklingsfasen altafgørende. I dag er filmmanuskriptet en institutionaliseret instans, som er fundamentet for finansiering af filmprojekter. I filmbranchen bruges der således mange ressourcer på at formulere manuskripter for at få bevilget midler til at lave film. Mange er derfor interesserede i at finde ud af mere om udviklingsforløbs natur. Det Danske Filminstitut har de seneste år sat fokus på denne centrale fase, og der er kommet øget fokus på manuskriptskrivning som et håndværk med regler, der kan læres. Betydningen af den sociale del af processen er imidlertid stadig sparsomt belyst, selv om ’den danske model’ bygger på et centralt samarbejde mellem i hvert fald tre funktioner i forløbet: en instruktør, en manuskriptforfatter og en producer (Mathieu & Strandvad 2008).

I europæisk film har instruktøren traditionelt været i fokus som den skabende kraft med andre i mere assisterende roller som fødselshjælpere. Tidligere filmkonsulent Vinca Wiedemann har beskrevet, hvordan værker i 1960’ernes auteur-højtid blev betragtet som skabt inde i hovedet på en instruktør, der skulle bruge nogle jordiske mennesker til at få den ud. I den forbindelse blev produceren anset som hovedfjenden frem for en hjælpende aktør (Wiedemann 2005).

I dag betragtes producerne i højere grad som medspillere, og i flere sammenhænge opereres der med termen ’kreativ producer’ for at fremhæve producerens rolle som en del af den kreative proces, og der undervises nu decideret i trekantsamarbejdet mellem instruktør, manuskriptforfatter og producer på Den Danske Filmskole (Redvall 2010b; Philipsen 2005). Underviser på produceruddannelsen på Den Danske Filmskole, Ole John, har beskrevet trekantsamarbejdet som det bedste bolværk i forhold til at komme igennem udviklingsprocesser, hvor man ofte bliver udfordret og

angrebet fra mange sider (interview med Ole John). Både producere og forfattere har de senere år beskrevet, hvordan de nu er en mere integreret del af udviklingsprocesserne i dansk film, og udviklingsfasen er således præget af centrale samarbejder, hvor instruktøren imidlertid stadig lader til at være i centrum.

Tillidsbaseret kreativitet

Mens der er skrevet meget om det frugtbare i triangelsamarbejder, er der få konkrete analyser af, hvordan de fungerer i praksis. Vores casestudier viser, at de kan tage sig meget forskelligt ud – men at tillid eller mistillid er en central faktor i dem alle. Derfor vil vi i det følgende stille skarpt på spørgsmålet om tillid. Mens der inden for organisationsteori og management-litteratur de senere år har været fokus på begreber som tillidsbaseret ledelse, burde man efter vores mening i højere grad også fokusere på betydningen af tillid i forhold til kreative samarbejder. Både i forhold til sociale mekanismer mellem forskellige parter i en samarbejdsrelation og i forhold til de strukturer, som skal støtte og fremme disse relationer.

Klassiske studier om gruppeteori og gruppekompetencer fremhæver, at fælles mål, social afhængighed og tillid spiller en stor rolle i gruppeinteraktion (fx Johnson & Johnson 2006, s. 66). Betydningen af tillid er ikke mindst central, hvis man bevidst arbejder mod at skabe noget nyt. Professor i lingvistik og pædagogik Vera-John Steiner har på baggrund af studier af markante intellektuelle og kunstneriske samarbejder argumenteret for, at ”generative ideer opstår igennem fælles tænkning, i betydningsfulde samtaler, og gennem kontinuerlige kollektive kampe for at opnå nye indsigter, som føres af flere der tænker på samme måde” (John-Steiner 2000, s. 3). Ud fra den russiske psykolog Lev Vygotskys kulturhistoriske teorier understreger hun betydningen af en dynamisk afhængighed af sociale og individuelle processer, som fører til ”fælles konstruktioner af viden, redskaber og genstande” (ibid., s. 5). Med fokus på aspekter som fælles visioner og fælles vækst introducerer John-Steiner fire mønstre for partnerskaber som former for ’tanke-fællesskaber’, hvor aktører i modsætning til i samarbejdende teams ”løber følelsesmæssige og intellektuelle risici for at konstruere empati og produktiv gensidig afhængighed. Deres mål er at udvikle en fælles vision og samtidig nå resultater igennem forhandlende samarbejder” (ibid., s. 196). At engagere sig i forløb præget af både følelsesmæssige og intellektuelle risici kræver tillid til andre i processen. Efter John-Steiners mening er de bedste vilkår for fremkomsten af nye tankemønstre eller kunstformer, når man gennem længere tid engagerer sig i det, hun beskriver som integrerede samarbejder, hvor man på baggrund af fælles visioner sammen kan møde den modgang og usikkerhed, som nye ideer uvilkårligt render ind i (ibid., s. 203). Det kan være svært at håndtere byrden af det, hun kalder disciplinær og kunstnerisk socialisering alene. Derfor mener hun, at tillidsbaserede samarbejder er centrale.

Tillidsbegrebet kan ifølge lektor i organisationsstudier Søren Jagd defineres som ”min tro på din evne eller dit ord i en konkret sammenhæng” (Bracey i Jagd 2009, s. 11). Denne definition understreger, at tillid er baseret på, at den ene part stoler på, at vedkommendes interesser imødekommes af den anden part. Med andre ord indgår der i tilliden til andre, at man gør sig sårbar over for deres handlinger. Jagd skitserer en opgørelse over fem grader af tillid, der er opstillet af ledelsesforskerne Graham Dietz og Deanne Den Hartog på baggrund af tidligere forfatters definitioner af tillidsbegrebet (Jagd 2009, s. 11f). Den første grad af tillid er afskrækkelsesbaseret tillid, hvor tilliden er resultat af frygt for sanktioner. Den anden grad af tillid er kalkulationsbaseret tillid, hvor tilliden baserer sig på en rational afvejning af fordele og ulemper samt en grundlæggende skepsis over for andres motiver. Den tredje grad af tillid er vidensbaseret tillid, der funderer sig på en viden om den anden part. Den fjerde grad af tillid er relationsbaseret tillid, der opstår over tid baseret på

konkrete erfaringer med den anden. Den femte grad af tillid er identifikationsbaseret tillid, hvor parterne deler en fælles identitet og begge kan repræsentere den andens interesser. Dietz og Den Hartog betragter afskrækkelsesbaseret tillid og kalkulationsbaseret tillid som udtryk for mistillid. Der går således en skillelinje mellem de to første og de tre sidste grader, hvor den egentlige tillid starter. Ifølge Jagd har flere tillidsforskere argumenteret for, at tillid udvikles over tid som en gradvis proces. Det vil sige, at relationer starter med kalkulationsbaseret tillid, hvor der indgår en vis skepsis over for den anden parts motiver. Konkrete interaktioner mellem de to parter kan føre udviklingen af tilliden videre til de næste grader – vidensbaseret, relationsbaseret og i sjældne tilfælde identifikationsbaseret tillid. Relationen kan imidlertid også stagnere på et af de tidligere trin eller helt strande (Jagd 2009).

I denne artikel har vi med inspiration fra de af Jagd skitserede typologier valgt at præsentere pointer fra vores casestudier ud fra tre, overordnede former for tillid: 1) Den kalkulationsbaserede tillid, som ofte præger nye samarbejder, hvor samarbejdsparterne skal finde hinanden. 2) Den relations- eller identitetsbaserede tillid i etablerede samarbejder, hvor samarbejdsparterne kender hinanden godt. 3) Den vidensbaserede tillid, som både præger de kreative samarbejder internt, og som også er central i forhold til det, man kan beskrive som institutionel tillid.

Kalkulationsbaseret tillid i nye samarbejder

Lad os tage mistilliden først, da de mange film, som aldrig ser dagens lys, oftest bliver forbigået i tavshed, men tit er lærerige eksempler på vigtige elementer i processen. I et af vores casestudier (case A) finder en producer sammen med en manuskriptforfatter om en ide, som manuskriptforfatteren kommer med. Samarbejdet er funderet på kalkulationsbaseret tillid: Producenten øjner chancen for at lave en succesfuld film, manuskriptforfatteren ser muligheden for at få realiseret sin ide. Manuskriptforfatteren har imidlertid en grundlæggende mistillid til producenten, som tidligere har flere kuldsejlede samarbejder bag sig. Som han retrospektivt fortæller om processen, forventede han fra starten, at det på et eller andet tidspunkt ville gå galt: ”Fra første sekund, jeg hørte navnet [navn på producer], vidste jeg, på et eller andet tidspunkt går det her galt” (interview med manuskriptforfatter). Alligevel valgte han at indgå i samarbejdet, fordi han var bange for at gå glip af en chance. Som han forklarer, var han nervøs for, at andre i stedet ville lave det, som han så sig selv som den rigtige til at lave og havde sporet sig ind på. Man kan betragte manuskriptforfatterens holdning som et udtryk for afskrækkelsesbaseret tillid, idet han vælger at indgå i projektet af frygt for slet ikke at få mulighed for at lave projektet, hvis han takker nej.

Producenten fortæller, ligesom manuskriptforfatteren i bagklogskabens klare lys, at han fandt den overordnede ide til filmen god, men derudover var loven ved projektet. Fra starten tvivlede han på manuskriptforfatterens evner og egeninteresser, og denne tvivl blev kun værre, som processen skred frem. Da manuskriptforfatteren afleverede en gennemskrivning af manuskriptet på baggrund af kommentarer fra Filminstitutets bedømmere på 60/40-ordningen samt en læser fra en tv-station, blev producenten stærkt utilfreds: ”Det, vi læser, det er eddermame, det er ikke godt, det er næsten [som] det første (...) vi vil få nej på instituttet på det ud fra de pointer, det vil du kunne se, de ting de angriber har han ikke rettet. Så vi er rigtig fucked (...) Så det var spild af tid, hvis vi ikke gjorde noget” (interview med producer). Producenten besluttede, uden at orientere forfatteren, at lade instruktøren lave en ny gennemskrivning, som han også selv var inde over. Da manuskriptforfatteren erfarede, at producenten og instruktøren havde skrevet manuskriptet om, blev han stærkt oprørt. Forfatteren kontaktede producenten, som forsøgte at klinge skårene for at kunne fortsætte, men det ville forfatteren ikke, fordi ”tilliden er jo på en eller anden måde røget” (interview med forfatter). Manuskriptforfatteren oplevede det som et tillidsbrud og udtryk for manglende respekt, at producenten og instruktøren havde skrevet manuskriptet om uden hans vidende. Han stoppede

derfor samarbejdet, og projektet bliver lagt ned.

I denne case bliver den kalkulationsbaserede tillid således ikke ført videre i et egentligt tillidsforhold. Tværtimod er graden af tillid helt i bund, da projektet stopper. Ved slutningen af samarbejdet er der tale om et eksempel på den afskrækkelsesbaserede tillid, hvor frygten for hvad den anden part kan finde på, får manuskriptforfatteren til at trække sig fra samarbejdet. Mistilliden til produceren vinder.

I et andet casestudie (case B) forsøger en producer at etablere nye samarbejder. Efter et års arbejde er ingen af projekterne ført videre til næste stadie; ingen er blevet til færdige manuskripter. Producenten fortæller om to af de initierede projekter for at forklare, hvorfor det er tilfældet. Det første projekt var ansporet af selskabets ledelse, som fandt et særligt miljø interessant. En manuskriptforfatter formulerede et oplæg. Det blev præsenteret for en instruktør, som indvilligede i at gå ind i projektet, men instruktøren bidrog ifølge produceren ikke nok til projektet. Samtalerne mellem forfatteren og instruktøren førte ikke frem til afleveringen af en ansøgning til Filminstitutet, og projektet stagnerede.

Producenten forklarer det i høj grad med instruktørens manglende motivation. Der blev holdt mange gode møder, som gav mange ting, men der blev aldrig rigtigt skrevet. Han mener, at det er tydeligt fra starten, om nogen vil et projekt eller ej, og at instruktøren skal drive projektet. Det skete ikke her, men produceren betragter ikke forløbet som en fiasko. Han fremhæver derimod de mange gode samtaler, som har udviklet forholdet mellem deltagerne. Projektet har været med til at opbygge en relationsbaseret tillid mellem deltagerne, og produceren har indtryk af, at instruktør og manuskriptforfatter på et tidspunkt vil færdiggøre en ansøgning sammen, men han kan ikke forcere det. Deres motivation til at føre samarbejdet videre må vokse langsomt frem. På den måde satser produceren på at udvikle en relationsbaseret tillid, som formes over tid og bygger på erfaringer med den anden part.

Samme ansporing til at vække den relationsbaserede tillid præger det andet projekt, produceren fortæller om, hvor han sammen med en instruktør havde nogle uformelle samtaler om ideer, løse temaer og skuespillere, instruktøren gerne ville arbejde med. De talte om, hvor instruktørens lyst lå henne, og produceren beskriver det som en 'coaching-snak', hvor man på et tidligt stadie taler om, at man gerne vil lave et eller andet sammen og lufter andre mulige samarbejdspartnere. På baggrund af en sådan snak kan en fælles ide opstå over tid. Med andre ord var den relationsbaserede tillid i centrum; den var udgangspunktet for at lave et projekt sammen. For at videreudvikle ideen inviterede produceren og instruktøren en manuskriptforfatter med ombord. Han kom imidlertid med egne ideer frem for at bidrage til det tænkte udgangspunkt, hvor han skulle hjælpe med at lokalisere instruktørens lyst. Ifølge produceren åbnede manuskriptforfatteren den tvivl hos instruktøren, som produceren netop havde forsøgt at skrinlægge. Derfor besluttede instruktøren og produceren at skille sig af med manuskriptforfatteren igen. I samme ombæring gik de bort fra den første ide, og ved det udførte interview arbejdede de nu på andre ideer. Producenten indrømmer, at man kan beskrive forløbet som negativt, fordi projektet ikke blev til noget. Han konkluderer imidlertid samtidig, at:

relationen og vores indbyrdes erfaring og indbyrdes tillid, som hele tiden var imellem [os] – 'vil vi det samme?' – blev i det her tilfælde bestyrket af, at den tredje energi, der kom ind i form af en forfatter, rent faktisk ikke korresponderede med vores værdier eller vores lyst i forhold til projektet. Så man kan sige, vi havde en god erfaring sammen, og tilliden blev kun styrket, fordi det handlede ikke om, at når projektet er dødt, at relationen så også er død (interview med producer).

Den relationsbaserede tillid voksede således, på trods af at projektet strandede. Dermed er arbejdet ikke spildt. Tværtimod er samarbejdspartnerne blevet en erfaring rigere, og deres indbyrdes forhold er blevet styrket. Ifølge produceren er dette netop, hvad der skal til for at udvikle et solidt samarbejde og skabe gode projekter sammen i fremtiden. Med andre ord er logikken bag den relationsbaserede tillid styrende for denne producers tilgang til de projekter, han forsøger at starte, mens dette afsnits første eksempel som kontrast var et eksempel på en tro på en ide, men en grundlæggende mistillid i relationerne.

Relationel og identitetsbaseret tillid i etablerede samarbejder

Som beskrevet af en række filmforskere i forbindelse med strukturerne i filmbranchen er den i høj grad præget af det, Helen Blair har beskrevet som netværksbaserede, semi-permanente arbejdsgrupper (Blair 2001, 2003). Netværk spiller en stor rolle i sammensætningen af kreative hold fra projekt til projekt. Man prøver at sætte et hold med dygtige folk, man har tillid til, og tidligere, gode erfaringer er naturligvis en fordel. I interviewbogen *Danish Directors 2* (Hjort, Jørholt & Redvall 2010) beskriver en række instruktører værdien af at have mere eller mindre faste samarbejdspartnere som en tryghed i en proces, som let kan virke uoverskuelig og kaotisk. Flere beskriver imidlertid også behovet for ind imellem at søge nye veje og bevidst bryde ud af faste samarbejder for at kunne forny sig kunstnerisk.

Som påpeget af Lily Kong i en analyse af de sociale strukturer i Hong Kongs filmindustri, glemmer man ofte betydningen af social viden og gensidig tillid i mange kulturpolitiske forsøg på at fremme forskellige kulturindustrier (Kong 2005). Mange samarbejder i dansk film bliver etableret allerede i filmskoleregi, hvor folk har god tid til at lære hinanden at kende både socialt og i arbejds-sammenhæng, men de senere år er der også blevet afholdt flere dating-arrangementer – bl.a. på Filmværkstedet – hvor man forsøger at introducere potentielle samarbejdspartnere for hinanden ud fra tanker om, at samarbejder som udgangspunkt bygger på en god relation på baggrund af personlighed såvel som respekt for hinandens faglige kompetencer. I vores cases er det gang på gang blevet fremhævet, at ”det skal være rart at drikke kaffe sammen” (interview med manuskriptforfatter, case C). Den konkrete formulering af, at det skal være rart at drikke kaffe sammen, stammer fra en etableret manuskriptforfatter, som påpeger, at det for ham er blevet stadig vigtigere med årene. Ikke mindst fordi man uvilkårligt bliver uvenner undervejs, og så er det vigtigt som udgangspunkt at kunne lide hinanden for at kunne løse konflikterne på en god måde.

Samtidig beskriver han, hvordan en vigtig del af processen for ham er at skabe en tillidsfuld relation, hvor man kan tillade sig at sige dumme ting. I et af hans samarbejder opererer han sammen med instruktøren med ’det dumme rum’, hvor man må foreslå alt:

fordi man ved aldrig, hvor ideen springer fra, og hvem der får noget på det dumme. En del af undersøgelsen opstår ved, at man tør være dum og gøre det konkret: Her! Pitch! Den er på femten linjer. Den lyder virkelig bøvet, men hvad? Er der noget, du synes, ringer i den her? Og så pitcher vi frem og tilbage. Med fuld accept af dumhed (interview med manuskriptforfatter).

Hans erfaring er, ”at man kan jo samle de fineste hoveder omkring et bord, men hvis man sidder og er bange for at kvaje sig eller tænker, at de andre er sikkert meget mere begavede og sådan noget, så dur det ikke. Så sker der ingenting”. At turde det dumme kræver tillid, og den tillid vokser bl.a. ud af en relation, hvor man ikke oplever at skulle overbevise andre om, at man dur i processen.

Kun en enkelt af vores cases (case C) bygger på et samarbejde, hvor parterne har arbejdet sam-

men adskillige gange, og produceren, instruktøren og manuskriptforfatteren er et stærkt sammen-tømret team. Det beskrives af dem fortrinsvis som en styrke, men også som en potentiel svaghed. Styrkerne handler i høj grad om den tillid, som er oparbejdet gennem de tidligere processer. Som manuskriptforfatteren beskriver det, har instruktøren og han gennem årene fået en gensidig tillid:

Jeg ved, hvad hun står for og sådan noget. Der er ikke noget værre, end hvis man begynder at tøve i en proces med en instruktør og tænke: "Er hun fed? Eller er det fedt?" Det er svært, ikke? Lige pludselig sidder man med helt vildt meget arbejde, og der skal man have den der følelse af, at vi kommer til at gøre det godt, eller vi kan noget sammen. Det synes jeg bestemt, jeg oplever, i vores. Der har vi optjent en fælles tillid (interview med manuskriptforfatter).

Instruktøren beskriver på lignende vis den gensidige tillid som en stor styrke. Det konkrete case studie voksede ud af klart definerede fælles mål, hvor instruktør, manuskriptforfatter og producer sammen formulerede, hvad den film, de ville skabe, skulle kunne. Historien blev siden bygget op fra nul, og en af grundene til, at instruktør og forfatter trives i samarbejdet, er, at de oplever at kunne skabe noget sammen, som de aldrig selv ville have kunnet skabe, og sætter stor pris på den andens kompetencer.

Det konkrete samarbejde kan ses som et eksempel på det, Vera John-Steiner har beskrevet med begrebet 'tankefællesskaber', som er kendetegnet ved, at aktørerne løber både en emotionel og intellektuel risiko, når de konstruerer et fællesskab ud fra en fælles vision og med et defineret mål for øje (John-Steiner 2000, s. 196). Begrebet kan sammenstilles med den identifikationsbaserede tillid, hvor partnere deler identitet og repræsenterer hinandens interesser. I denne case har parterne igennem adskillige samarbejder fået et indgående kendskab til hinanden. De indleder processen med at definere fælles mål, som de arbejder sammen om at nå, og de oplever, at de kan noget særligt sammen. Samarbejdet har derved fået en karakter, som kan siges at være præget af den identifikationsbaserede tillid.

En mulig svaghed ved de lange samarbejder, som både instruktør, forfatter og producer berører, er imidlertid, at man kan få brug for at udfordre sine rutiner, og at en proces altid er farvet af det forrige samarbejde. I dette tilfælde blev den forrige film ikke, som de havde tænkt sig, og en del af processen har været præget af 'at ryste fiaskoen af sig'. Der var så at sige en mistillid til, om deres fælles proces denne gang ville give et bedre resultat, og efter manuskriptets færdiggørelse er der stor tilfredsstillelse over oplevelsen af ikke at have ladet det forrige projekt tynde processen. Man kan nemt blive forsigtig, hvis man ikke har tillid til sin proces, men her har der hele tiden være følelsen af at blive klogere og bevæge sig fremad i stoffet. Som forfatteren formulerer det, løber man altid en kunstnerisk risiko med et nyt projekt. Derfor er det essentielt at have tillid til de mennesker, man skal skabe noget nyt sammen med.

En anden svaghed, som både instruktør og manuskriptforfatter fremhæver, er, at deres gensidige forståelse og graden af fordybelse gennem et længerevarende parløb, også kan skabe visse problemer. Blandt dem er, at de ikke har behov for at formulere alting i manuskripterne, for de ved jo godt, hvordan alt skal være. På grund af denne indforståethed bliver manuskripterne sværere at læse for andre, hvilket bringer os videre til en diskussion af institutionel og vidensbaseret tillid. Et vigtigt element i diskussioner af tillid i en kreativ proces som filmskabelse er nemlig oplevelsen af tillid mellem de kreative aktører og de institutioner, som undervejs skal vurdere kvaliteten af deres ideer til en mulig film.

Institutionel og vidensbaseret tillid

Ifølge informanterne i samtlige cases er tillid ikke kun et internt spørgsmål på et projekt, men et anliggende, der strækker sig til også at omfatte gatekeepere og investorer, som eksempelvis repræsentanter fra Det Danske Filminstitut, TV-selskaber og distributionsselskaber. Da manuskriptet kun er en beskrivelse af en mulig film, som skal forløses, tildeles støtte ofte på baggrund af tillid til personerne bag projektet såvel som opfattelsen af et foreslået projekts kvalitet. På den måde kommer en vidensbaseret tillid i spil, hvor finansierer vurderer deltagerne ud fra viden om deres kompetencer og tidligere projekter. Der er ikke noget overraskende i, at folks *track record* spiller ind, men i flere cases har vægningen af hhv. personen bag projektet og det foreslåede projekt været interessant at følge.

Manuskriptforfatteren fra det foregående casestudie (case C) er af den overbevisning, at nogle filmkonsulenter kører en 'tillids-metode', hvor de prioriterer at støtte etablerede navne ud fra en tillid til, at de igen vil skabe noget interessant. Manuskriptforfatteren har selv tidligere fået støtte 'på tillid'. Han mener, at det bestemt er en fordel at hedde Lars von Trier, hvis man skal vinde forståelse for en fundamentalt nyskabende ide om fx at skabe film ud fra kridtstreger på gulvet som i *Dogville*; men 'tillidsmetoden' er ifølge ham problematisk, hvis for mange film ender med ikke at leve op til tilliden, måske fordi der er blevet stillet for få kritiske spørgsmål i processen. Han bakker gerne op om tillid i systemet, men projekter skal ikke køre ukritisk igennem.

En etableret instruktør fra en anden case (case D) arbejder i det analyserede forløb bevidst med at udfordre sine vante fremgangsmåder. Der er her tale om en instruktør, som tidligere har lavet succesfulde film. Vurderingerne af hans foreslåede projekt var præget af en tillid til, at han ville kunne forløse et manuskript, som ellers mødte skeptiske kommentarer fra de projektsелеkterende læsere: Læserne havde svært ved at se den foreslåede film for sig, men stode på, at den pågældende instruktør – på baggrund af de tidligere succeser – ville kunne skabe en seværdig film.

Mens den etablerede manuskriptforfatter fra case C fremhæver det problematiske i at få støtte 'på tillid', mener flere andre, at der mangler tiltro til de kreative kræfter. Instruktøren, som manuskriptforfatteren samarbejder med, efterlyser en tillid fra manuskriptets læsere til, at hun har tænkt manuskriptet igennem og kan forløse det, selv om andre læsere ikke forstår alt i detaljer. Flere af de analyserede cases vidner om en stor mistro over for manuskriptet som det endegyldige udgangspunkt for en film. Dels fordi både instruktører, producere og forfattere tvivler på folks evne til at læse deres intentioner fra papiret, dels fordi de oplever, at visse historier gør sig bedre på papir end andre. Fra de kreative aktørers side efterlyses en tillid til, at de vil kunne forløse en ide, selv om den måske ikke fremstår helstøbt eller fuldt forståelig i den skrevne hensigtserklæring. Samtidig er der som nævnt skepsis over for ukritiske støttetildelinger 'på tillid', og den balance er naturligvis svær at definere.

Generelt oplever de kreative aktører, at der de senere år er blevet mindre tillid i støttesystemerne, som i højere grad løbende efterlyser en række 'kontroldokumenter' for at prøve at sikre kvaliteten i de komplekse processer. Flere tvivler på det hensigtsmæssige i de mange dokumenter, og visse fremhæver, at deres bedste processer har været præget af indledende tillid, hvor man ikke har behøvet præsentere del-resultater eller har skullet overbevise nogen undervejs. Som Anders Thomas Jensen fortæller i *Danish Directors 2*, var det fx tilfældet med dogmefilmene, hvor pengene var der fra starten, og man derfor bare kunne gå i gang og hvile i, at filmene ville blive til noget. Per Fly beskriver på lignende vis det kreativt tilfredsstillende ved at lave en tv-serie som *Forestillinger*, hvor DR på forhånd havde givet tilsagn om penge, og han havde frie hænder til at skabe en serie. Det er dejligt at stå på et fundament af (finansieret) tillid frem for løbende at skulle overbevise en række

parter om værdien af ens projekt og vide, at man når som helst kan blive stoppet i forløbet, hvilket er et grundvilkår i mange af filmverdenens udviklingsforløb.

Med en statsstøttet filmindustri er branchens tillid til gatekeepernes kompetencer central. I den danske model kan man diskutere, hvorvidt de blot er projektsелеkterende gatekeepere, eller snarere en form for medspillende 'cultural intermediaries', som tager del i processen frem for udelukkende at sige ja eller nej til mulige projekter (Strandvad 2009). Medspillende finansierer stiller ikke mindst krav til en tillidsfuld proces, hvor de kreative aktører har frihed til at gå med deres fornemmelse af det rigtige for et projekt, selv om indflydelsesrige sparringspartnere foreslår noget andet. I støtteordningen New Danish Screen, som har til formål at støtte og inspirere udviklingen af kreative talenter samt filmens formsprog og fortælling, har man forsøgt at skabe en struktur, "som skal forstå at udnytte talenternes energi og retning frem for at styre talenterne i bestemte retninger" (DFI). Støtteordningen skal så at sige have tillid til talenterne og deres tanker for, at det nye skal kunne opstå. Fra et kulturpolitisk synspunkt er det interessant, hvordan man på den måde søger at skabe en institutionel tolerance for det, ordningens første kunstneriske leder, Vinca Wiedemann, har kaldt risikoen for 'interessante fiaskoer' (Redvall, udkommer 2012).

Diskussion/konklusion

Som det er fremgået, er tillid værd at diskutere både i forhold til konkrete, kreative samarbejder og i forhold til de strukturer, som skal være med til at sikre fremkomsten af de bedst mulige film. Der er ikke noget at sige til, at der skrives meget om tillidsbaseret ledelse i øjeblikket. Tillid er et komplekst begreb, og i forhold til heuristiske, kunstneriske processer er der brug for en god portion af det. Derfor er det vigtigt at analysere gode såvel som dårlige processer og blive kloge af dem for at generere viden om de mange situationer, som er præget af forskellige behov for tillid i skabelsesprocesserne 'bag scenen'. Hvilke tillidstyper er der tale om? Hvem har man tillid til? På baggrund af hvilke vurderinger? Hvordan udmønter tilliden sig?

Mens det umiddelbare fokus i vores afhandlinger ikke var spørgsmål om tillid per se, stod det gradvis stadig mere klart, hvor stor betydning tillid har i kreative processer. Man kan ønske sig mere forskning i 'tillidsbaseret kreativitet' de kommende år, hvor der ikke mindst er interessante problemstillinger i at undersøge tillidsforhold mellem kreative aktører i internationale eller digitale projekter, hvor forskellige produktionskulturer mødes, eller hvor folk rent faktisk aldrig befinder sig i samme rum og kan hygge over en kop kaffe.

Som påpeget af kirurgen og forfatteren Atul Gawande i bogen *The Checklist Manifesto*, kan det i mange processer spille en væsentlig rolle at huske små ting, som i farten kan virke ubetydelige. Ifølge ham gør det fx en forskel, om folk i et operationsrum hilser på hinanden, inden de påbegynder deres arbejde. Det skulle ifølge Gawande medføre en 30% nedgang i fejl, fordi dét, at man kort har talt sammen inden operationen, giver folk større mod til at sige til, hvis de bemærker problemer undervejs (Gawande 2009).

Mens vores forskning peger på behovet for yderligere studier af tillid og kreative processer, er en konkret pointe, at der er god grund til at diskutere filmmanuskriptets status i forhold til udviklingsprocesser i dansk film. Tillid spiller en væsentlig rolle i de institutionelle strukturer omkring manuskriptudvikling og produktionsstøtte, fordi produkt og person er stærkt forbundet både i den kunstnerisk orienterede konsulentordning og i den kommercielt orienterede markedsordning (den tidligere 60/40-ordning). Den stærke forbindelse mellem produkt og person indebærer, at gatekeeper i den danske tilgang til projektudvikling ikke vurderer færdige manuskripter; de forholder sig snarere til åbne, ufærdige ideer. Derfor udvides spørgsmålet om tillid til at omfatte ikke kun det

interne samarbejde mellem instruktør, manuskriptforfatter og producer, men også andre aktører i feltet. Feltets aktører læser foreslåede manuskriptudkast ud fra en tillid til, eller mistillid til, at personerne bag i den videre proces vil kunne arbejde sig frem til et overbevisende resultat – ikke kun ud fra, om udkastet i sig selv er overbevisende. På den måde risikerer 'tillidstilstanden' i den danske filmbranche at lukke af for nye kræfter, som endnu ikke har bevist deres værd. Det kan på den ene side være en god model for at udvikle et stærkt miljø baseret på en høj grad af tillid til hinanden. På den anden side kan det risikere at udelukke ideer, som ikke bakkes op af velkendte aktører, selv om de muligvis kunne blive til fornyende film.

Litteratur:

- Blair, H., 2001. 'You're Only as Good as Your Last Job': The Labour Process and Labour Market in the British Film Industry. *Work, Employment and Society*, 15:1, pp. 149-169.
- Blair, H., 2003. Winning and Losing in Flexible Labour Markets: The Formation and Operation of Networks of Interdependence in the UK film industry. *Sociology*, 37:4, pp. 677-694.
- Carrière, J., 1994. *The Secret Language of Film*. London: Faber and Faber.
- Ekvall, G., 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), pp. 105-123.
- Ekvall, G. and Ryhammar, L., 1999. The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), pp. 303-310.
- Gawande, A., 2009. *The Checklist Manifesto*. New York: Metropolitan Books.
- Goldman, W., 1983. *Adventures in the Screen Trade*. London: Macdonald & Co (Publishers) Ltd.
- Hjort, M. Jørholt, E. and Redvall, E.N., 2010. *Danish Directors 2: Dialogues on the New Danish Fiction Cinema*. Bristol: Intellect Press.
- Jagd, S., 2009. Tillidsbaseret ledelse – en ny udfordring for ledere? *Ledelse og erhvervsøkonomi* 78(3), pp. 9-23.
- Johnson, D.W. and Johnson, F.P., 2006. *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- John-Steiner, V., 2000. *Creative Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Kong, L., 2005. The Sociality of Cultural Industries. *International Journal of Cultural Policy* 11(1), pp. 61-76.
- Mamet, D., 2007. *Bambi vs. Godzilla. On the Nature, Purpose, and Practice of the Movie Business*. New York: Pantheon Books.
- Mathieu, C. and Strandvad, S.M., 2008. Is this what we should be comparing when comparing film production regimes? A systematic typological scheme and application. *Creative Industries Journal* 1(2), pp. 171-192.
- Philipsen, H., 2005. *Dansk films nye bølge: Afsæt og aftryk fra Den Danske Filmskole*. Ph.d.afhandling. Odense: Center for medievidenskab, Syddansk Universitet.
- Redvall, E.N., 2010a. *Manuskriptskrivning som kreativ proces: De kreative samarbejder bag manuskriptskrivning i dansk spillefilm*. Ph.d.-afhandling fra Det Humanistiske Fakultet, Københavns Universitet.
- Redvall, E.N., 2010b. Teaching Screenwriting in a Time of Storytelling Blindness: The Meeting of the Auteur and the Screenwriting Tradition in Danish Film-Making. *Journal of Screenwriting* 1(1), pp. 57-79.
- Redvall, E.N., udkommer 2012. Encouraging Artistic Risk-taking Through Film Policy: The Case of New Danish Screen. In: M. Hjort, ed. *Film and Risk*. Detroit: Wayne State University Press, pp. 209-226.

Strandvad, S.M., 2008. *Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*. Ph.d.-afhandling fra Institut for Organisation, CBS, Handelshøjskolen i København.

Strandvad, S.M., 2009. New Danish Screen – an Organizational Facilitation of Creative Initiatives: Gatekeeping and Beyond. *International Journal of Cultural Policy*, 15(1), pp. 107-121.

Wiedemann, V. 2005. Immaculate Conception: Scriptwriting at the National Film School of Denmark. *FILM* 41, pp. 24-26.

Eva Novrup Redvall

Ph.d. i filmvidenskab. Adjunkt ved Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, Københavns Universitet. Har publiceret i en række tidsskrifter og bøger om dansk film og kreative processer, senest i bogen *Danish Directors 2: Dialogues on the New Danish Fiction Cinema* (med Mette Hjort og Eva Jørholt, Intellect Press, 2010).

Sara Malou Strandvad

Cand.scient.soc. i sociologi og ph.d. i organisationsstudier. Adjunkt ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier på Roskilde Universitet. Har skrevet om kreativt arbejde, organisering og socio-materialitet i blandt andet *European Journal of Cultural Studies*, *STS Encounters* og *Tidsskrift for Arbejdsliv*.
