

Förnyelse av kulturinstitutioner
Stiftelsen framtidens kultur

Institutionsteatern som ”konstföretag”

Vad händer egentligen innanför murarna?

Barbro Smeds

Innehållsförteckning

Teaterns kultur	sid 11
-----------------------	--------

Vari beskrivs teaterns inre värld – regler och idéer som styr

Teaterns yrken	sid 14
----------------------	--------

Vari beskrivs teaterns konstnärliga yrken, samt några andra yrkesgrupper vilkas arbeten innehåller konstnärliga komponenter.

Skådespelarens arbete	sid 17
-----------------------------	--------

Teaterns konstnärliga arbetsprocesser	sid 22
---	--------

Vari beskrivs vad konstnärerna egentligen gör

Repertoarvalsprocessen	sid 28
------------------------------	--------

Vari beskrivs vad som egentligen sker under ytterligare en av de mera hemliga rubrikerna i "produktionsgången"

Ännu mera om

Kvalitet, professionalism, amatörism och därutöver	sid 33
--	--------

Institutionsteaterns organisation	sid 40
---	--------

Chefskap – ledarskap	sid 46
----------------------------	--------

Personalutveckling – produktutveckling	sid 51
--	--------

Mitt syfte med dessa sidor har varit

att göra en sorts positionsbestämning för institutionsteaterns läge just nu, både inne i huset och i förhållande till omvärlden. Vad händer på teatrar, vad gör man, hur tänker man? Vilka är de värderingar som styr arbetet, både uttalade och outtalade? Var ligger de ofta svårgripbara motstånd mot förändringar?

Jag försöker också undersöka vad det skulle finnas för förutsättningar för att öppna upp teatern i mycket högre grad mot omvärlden och att bygga upp nätverk både inne på teatern och utåt.

Vad gör jag?

Jag skriver inifrån en situation som hela tiden pågår.

”Teaterkrisen” tar hela tiden oanade vändningar och så gör också jag. Dessutom byter jag perspektiv nu och då.

I de konfrontationer med ”omvärlden” som vi lever med nu, i den kaotiska situation där vi förkättrade kulturarbetare står, försöker jag beskriva läget.

Det är en teatermänniskas klagolåt inför en förändring av ”allt man har trott på”. Det är ett åltande av svar på alla de hemska frågor och krav som ställs oss av folk ”utifrån”, både konsulter, kursledare, politiker och nyanställda chefer, producenter, marknadsförare mm. Man förelägger oss allt möjligt, från att definiera våra målsättningar och målgrupper till att producera mer för pengarna. Vi brukar tycka att frågorna är dumma och kraven orättvisa och alltsammans okunnigt och kränkande. Men vi svarar sällan. Vi tystnar, surt eller förskrämt. Med två fingrar i kors bakom ryggen ställer vi upp när man ber oss komma och undervisa i kroppsspråk och projektorganisation – men på samma sätt som äkta fnask, håller vi hjärtat åsido.

Alltså, delvis försvarar jag mig. Jag vet inte alls alltid vad nästa steg är, men jag försöker leta i mig efter svar, må de vara till synes självklara...

Delvis försöker jag göra just det som konsulterna faktiskt hela tiden uppmanar oss, det som egentligen är ett villkor för att de förändringar man har föreslagit alls skall ha en chans: att beskriva vårt arbete. Det känns ibland triviale, men jag tror att det är enda sättet att komma åt någon sorts initiativ i situationen. Vi kan spela mystiska hur länge som helst, men när man nu vill syna våra kort så föreslår jag att vi lägger dem på bordet så gott vi kan. Om vi verkligen tror på deras värde.

Jag har många gånger upplevt situationer av en alldeles total avsaknad av förståelse mellan teatern folk och ”omvärlden”. Vårt sätt att tänka och fungera och våra värderingar gör oss annorlunda.

Jag försöker här få syn på just missförstånden.

Men jag är också säker på att vi måste ompröva oss själva och våra kära invanda föreställningar hela tiden. Vi måste rannsaka just allt som vi tror på.

Alltså: jag försvarar, och svarar och rannsakar och försöker förstå motparten och försöker ibland leda någonting ett steg till. För mig som dramatiker är detta ständiga perspektivbyte oändligt bekant. Det är en dramatikermetod. Jag letar helt enkelt upp konflikter, pinsamma situationer, minnen av missförstånd och brist på kommunikation. Jag fortsätter att älta just det som bränns, det som är obegripligt och paradoxalt. Det som inte stämmer. Jag försöker förstå vad man egentligen menar med det där som man brukar säga. Jag försöker få den anklagade att tala, ge den frågande svar på hans i tomhet ekande frågor.

Jag förbehåller mig rätten att vara subjektiv och objektiv, förenklad och komplicerad allt efter behov. Mitt största material är min egen erfarenhet. Jag har i 25 år arbetat inom och närheten av olika institutioner, som praktikant, revisitör, dramaturg, dramatiker, regissör och teaterchef. Jag ser denna genomgång som en sorts erfarenhetsforskning. Det innehåller iakttagelser, anekdoter, slutsatser, synpunkter, minnen, beskrivningar och mängder av frågor, enligt en metod som jag med en term lånat från Piet Hein skulle kalla successiv approximering. Jag formulerar om och om igen, mot en förhoppningsvis allt större grad av sanning.

KONST OCH FÖRETAG

Att den statsunderstödda institutionsteatern är i kris börjar vara ett uttjat faktum. Den är det till en grad när man börjar fråga sig: vad skall vi ha den till.

Samtidigt som institutionerna kämpar för att uppfylla detta med allt snålare resurser, kan man konstatera ett ökande intresse för konst och kultur både från samhällsinstitutioner och företagsvärlden.

Varje ekonomisk institution med självaktning ägnar sig åt studier av kulturinstitutionerna. Samverkansprojekt växer upp, i och för sig fortfarande på chefsnivåer och som ett led i sponsorsarbeten. ”Direktörer drillas på Dramaten” kan man läsa i Dagens Nyheter. Handelshögskolan och Teaternas Riksförbund startar ett gemensamt seminarieprogram för att utbyta erfarenheter.

VAD KAN VI GE?

Vad tänker sig företagscheferna att lära sig? Jo ” hur man arbetar med projekt i en extremt kreativ miljö där man driver projekt”, tidens modeord. Varje föreställning är ett projekt och ensemblen en samling entreprenörer.” ”Kulturen kan saker som företag också vill kunna: att leda kreativa projektorganisationer, vara trogen sina idéer och agera långsiktigt.”

Man söker kanske helt enkelt andra drivkrafter än att tjäna pengar och är ute efter att tillägna sig själva drivkraften, att genomföra en idé.

I dagens värld där man alltmera pratar om att framtidens produktion styr över från varuproduktion till att producera upplevelser, borde teatern ligga mycket bra till. Den är i sin prydno en organisation som skall producera upplevelser. Och mycket riktigt driver man projekt och genomför idéer.

Är det då hemmablindhet som råder på institutionerna, där man hela tiden gnäller över bristen på kreativitet?

Teaterkonsten har däremot en stark förutsättning som antagligen skulle göra företagaren nervös om man verkligen tog den på allvar...

TEATERN ÄR ETT HUMANISMENS HUS

Teaterkonsten är till sin grund en humanism. Teaterkonsten försvarar människan. Teaterkonsten är faktiskt det forum vi idag har för att undersöka människan, hennes belägenhet, problem och handlingar. Det är att fokusera på känslor och relationer, det är att fundera över människans öde tillsammans med andra. Teatern är platsen för tvivel, vaga aningar, paradoxer. Att inte veta. Målet är aldrig att fylla ett definierat behov, utan att väcka nya behov

Samtidigt, om man beaktar just det, så är det klart att det finns världar att vinna för företagsamheten. Den rationalitet som i så mycket präglar vår värld är på sikt dödsdömd. Det begynnande fokus som finns på mänskliga värden, på den grundläggande roll den s.k. emotionella intelligensen spelar i alla verksamheter, det är kvaliteter som finns att hämta ur teatern.

Vi tror på att konsten ligger ”lite före” resten av samhället. Att där föds både idéer, visioner och former för att förverkliga dem, som sedan transporteras ut i övriga samhället.

Men formerna för det är ännu långt borta.

Teatern lider mycket av sin slutenhet, en avstängd värld bakom höga murar. Det allra viktigaste i allt strategiskt tänkande framåt är att hitta former för större öppenhet, större kontaktytor och nätverk. **För institutionen är det också hög tid att ta just sin projektkvalitet på allvar, bygga vidare på den och utveckla mera dynamiska organisationsformer.**

KOLLISIONER

Institutionsteatern är liksom alla samhällsinstitutioner inne i en period av ”företagisering” . Mycket starkare krav ställs på kostnadseffektivitet, målformulering, nyorganisation.

Teaterns personal försvarar sig mot detta med näbbar och klor. Det är också helt avgörande att man inser olikheterna mellan en konstinstitution och ett företag. På oräknliga plan är det verkligen fråga om SKILDA VÄRLDAR. Det är absolut inte säkert att den kreativa konstnären är eftersträvansvärd som fenomen på ett företag. Kreativitet är på många sätt liktydigt med kaos, oro och konflikter långt ifrån den glada energiska harmoni som kanske föresvävar företagaren.

Teaterinstitutionen är en del av samhället, samtidigt som den producerar konst och hyser konstnärer. Det är en oundviklig kollision. Att den är svår att sätta fingret på betyder inte att den inte finns. Det är också just för att man är en institution, i motsats till exempel till den enskilde författaren eller bildkonstnären, som fältet blir öppet för att styra och ställa. Ävensom att spekulera över hur denna samexistens skall gå till.

INSTITUTIONEN SOM KONSTFÖRETAG OCH TUMMELPLATS FÖR OMORGANISATIONER

Institutionsteaterns huvudproblem idag är många gånger konstaterade och formulerade: Trögrörlighet och oekonomisk tungroddhet beroende på orimligt hög andel fasta kostnader, konstant svällande administrativa och tekniska avdelningar på den konstnärliga personalens bekostnad, oändamålsenlig åldersfördelning i ensemblerna. En stor del av dessa problem handlar om arbetslagstiftning och fackliga regler för anställningsförhållanden, som har fallit ovanligt olyckligt ut på konstnärliga arbetsplatser. Den diskussionen måste också föras i det sammanhanget. Teaterns egen operativa frihet är i sådana frågor begränsad.

Vad man därför gripit sig an med på snart sagt alla teatrar, är istället översyner och reformationer av ”organisationen”, enligt rådande samhällsmode. När man konstaterat att underskotten växer, att det tydligen läcker pengar på alla håll, och dessutom tillförseln av pengar från bidragsgivare har strypts – då har man ofta tagit in en konsult, som har gjort en snabbanalys med ett förslag till förändring i organisationen.

Man har då skridit till verket och infört nya mellanchefer och producenter, nya chefer för mellanchefer och producenter, därpå ofta tagit bort gamla mellanchefer, tagit bort producenter. Alltsammans med motiveringen att ”få ner beslutsfattandet i organisationen” och att åstadkomma en ”plattare organisation”.

HUR HAR DET FUNGERAT?

Det råder mycket delade meningar om värdet av organisationsförändringar.

Ett läger hävdar att det är i stort sett meningslöst, att en förnyelse inte kan organiseras fram. Att förändring uppstår oförutsett, genom att en stor och respektlös kraft drar in och skapar liv i luckan. Verksamheten reformeras då av sig själv, genom den nya vitaliteten och den gamla organisationen fungerar bra igen.

För en annan grupp, naturligtvis den som har drivit på reformarbetet, anser att ”en plattare organisation” i sig skapar större delaktighet och i förlängningen kreativitet.

Båda synpunkter åberopar ofta jämförelser med företagsvärlden, och kan i litteratur och exempel hitta stöd för sin linje.

Generellt medför stora förändringar i organisation ofta problem. Oftast sitter man med samma människor, och människor och deras relationer är inte lätta att förändra. I värsta fall sitter man med två parallella organisationer, vilket inte är vare sig effektivare eller billigare.

Teaterverksamhet är jämförelsevis idag i samhället, mycket beroende på arbetets hantverksmässiga och traditionella karaktär, en mycket toppstyrd sektor

där teaterchefen härskar med en oinskränkt makt och gärna en sorts mytisk nimbus. I produktionsarbetet är regissörens makt lika oinskränkt.

Det rimmar mycket illa med ”plattare organisation”.

Å andra sidan finns från företagsvärlden exempel på mycket stora vinster av brutala omorganiseringar.

I vilket fall som helst finns absolut anledning att fundera över hur olika typer av organisationer fungerar: man sitter ju i praktiken alltid med någon organisation, som, hur den än ser ut, har många problem att lösa.

VAR I ORGANISATIONEN SKALL KONSTEN FÅ PLATS?

Eftersom de anlitade konsulterna oftast inte vet någonting alls om teaterverksamhet, alltså själva det konstnärliga arbetet, och det är till sin karaktär svårstyrt, så brukar det lämnas helt obeaktat. Teaterns själva kärna, vad man gör och hur man gör det, repertoararbete och produktionsprocess, kompetens- och produktutveckling, lämnas orört och rullar, eller snarare haltar, på som förut.

Hur skulle en reformering av det konstnärliga arbetets organisering, produktionsprocessen skulle se ut. Idag har vi i Sverige till exempel värslunikt långa repetitionsperioder. Ingen frågar sig om det är bra eller dåligt.

Hela processen är dessutom extremt inåtvänd och arbetar i en sluten värld.

VAD VILL VI HA – VAD BEHÖVER VI – VAD KAN VI ANVÄNDA?

Hur skulle förslag som finns i företagsvärld och organisationsforskning kunna se ut om man tillämpade dem på den praktiska teaterverksamheten och tillåter sig att tänka mera förutsättningslöst än man brukar?

Dagens modeorganisationform heter nätverk. Det är egentligen per definition något som förutsätts utvecklas av egen kraft, genom den inneboende styrkan i olika idéer och relationer mellan människor. Den är formlös och mycket svår att trycka in i något existerande. Å andra sidan fungerar den fria teatersektorn i stor utsträckning i nätverksform, liksom den del av den konstnärliga verksamheten på institutioner som involverar många frilansare. Därför är det värt att fråga sig om det går att utveckla.

Jag påstår alltså att den egentliga verksamheten, produktionen av det allkonstverk som teaterföreställningen är, är okänd utanför teatern och därför lämnas åsido vid reformationsförsök. De konsulter som tillkallas för att råda bot på olika sorters problem, ägnar oproportionerligt mycket tid åt att fråga ut folk om hur arbetet går till just nu. Alternativt får de sitta och lyssna på varför deras fina förslag tyvärr inte går att genomföra, eftersom det här fungerar så och så. Varför skall vi betala miljoner för detta lyssnande? Varför sätter vi oss inte ner och försöker definiera vad vi gör och vad vi skulle kunna göra?

I förlängningen finns möjligheten att lämna företagsorganisationerna helt och hållet, och istället försöka ta fasta på egenarten i teaterns verksamhet. Att försöka hitta sätt att organisera arbetet som mera direkt springer ur det paradoxala kaos av olika verksamheter som teaterhuset är.

DE NYA MÄNNISKORNA – FOLK UTIFRÅN

Det är inte bara så att alla verksamheter "företagiseras". Företagskulturen är också i stark utveckling och man talar med mycket stora bokstäver om kreativitet, social kompetens, förtroende.

Man kan anta att de människor som närmar sig teatern, som nu dyker upp överallt i roller som VD, producenter, marknadsförare, konsulter av olika slag, är särskilt intresserade av sådana frågor och närmar sig konstinstitutionerna i hopp om att finna förståelse för just dessa "mjukare" värden.

Vad händer?

Paradoxalt nog verkar missförstånden ofta fördjupas. Teatern är visserligen ett hus fullt av känslor. Men det betyder absolut inte att man talar särskilt mycket om relationer. Teaterarbetet är mycket praktiskt och hektiskt och dessutom mycket konkret. I arbetet ägnar man sig åt "saken", med stor disciplin, inordnade i den utarbetade hierarkin.

Ofta kan man känna att här ligger ett stort, stort missförstånd begravet. "De nya" vill arbeta i lag, bygga relationer, lyssna, ha kick-offhelger där man lär sig "ge plats" och känna tillit.

Teaterns människor är däremot iskalla till allt detta – släpper inte till några privata känslor, utsätter sig inte för tillitsövningar.

Den gamla sortens ekonomidirektörer fungerade helt annorlunda. Rollerna var tydligare. "De nya" ser å andra sidan kanske inte alltid vidden av det personliga engagemang som konstnärerna lägger ner.

Några av de obehagliga frågor man kan ställa till teatern:

VEM ÄR INSTITUTIONSTEATERN TILL FÖR?

Den dominerande motivationen för de flesta som arbetar där är helt enkelt: en stabil försörjning. Ett "arbete" En arbetsuppgift som stöter och blöter mot andras arbetsuppgifter. Rörligheten är låg. De flesta arbetar med så specialiserade saker att möjligheten att flytta på sig blir nästan obefintlig. Folk som arbetar med marknadsföring, press o dyl, kan ge sig ut och konkurrera i andra sektorer och gör det i mån av möjlighet fortare än kvickt eftersom teaterns löner är usla.

Ingen mår något vidare. Skådespelarna svälter och uttrycker missnöje med ointressant repertoar, usla regissörer, kall och korkad chef. Dålig planering, ryckig och ineffektiv verksamhet, slöseri med resurser, dåliga löner. Självgod scenografer oförstående tekniker, sadistiska kostymörer, inkompetenta marknadsförare.

Framförallt saknar alla: ENGAGEMANG och KREATIVITET

Teatern är en del av samhället och följer delvis samhällsutvecklingen. Teaterns arbetare är i stort sett de enda konstnärer som omfattas av normala anställningsförhållanden, arbetstidslagstiftning, löner, mm.

Delvis gör den det inte alls, arbetet är fortfarande "konstnärligt" med allt vad det innebär.

Eventuellt har man nu kommit till en punkt där de båda riktningarna, som tidvis fruktbart har samarbetat, nu står så långt från varandra att ett sammanbrott hotar, om man inte mycket medvetet söker en ny sammankoppling.

VAD VILL TEATERN EGENTLIGEN?

Går man till regeringens kulturpolitiska mål så vill man följande:

- värna yttrandefriheten
- verka för att alla får möjlighet till delaktighet i kulturlivet och kulturupplevelser samt till eget skapande
- främja kulturell mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet och därigenom motverka kommersialismens negativa verkningar
- ge kulturen förutsättningar att vara en dynamisk utmanande och obunden kraft i samhället
- att bevara och bruka kulturarvet
- att främja bildningssträvanden
- att främja internationellt kulturutbyte och möten mellan olika kulturer inom landet.

Institutionens målformuleringar

Teaterns övergripande målsättning levereras av styrelsen, men innehåller sällan mer än normala fraser om att erbjuda medborgarna god teater. Numera tillkommer ofta lika sedvanliga meningar om att främja kulturell mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet, bredda publikunderlaget till av olika skäl kulturellt eftersatta grupper som barn, ungdom och invandrare.

Var och en teaterchef med självaktning försöker väl föresätta sig något vassare.

Peter Wahlquists mål är att alla stockholmare skall gå på teater. Någon annan vill spela teater som höjer livskänslan. Däremellan brukar det röra sig.

Idén att målsättningen skall vara direkt vägledande för repertoarvalet är därför ganska abstrakt. Målsättningen ”så många biljettköpare som möjligt” är på sätt och vis enklast men inte alls oproblematisk. Dels är den säkra succén ganska svår att planera fram. Dels kommer man raskt i konflikt med målen att nå eftersatta och kulturovana grupper. Om man föresätter sig att ändra någons beteende, får man ju räkna med att det kostar både tid, möda och bakslag.

MÅLSTYRNING

Det är ett faktum att vi är utsatta för ett krav på målstyrning, både i det stora hela och i någon sorts resultatredovisning för de medel som tilldelas. Allt tyder på att detta krav kommer att öka snarare än försvinna. Det betyder att sätta upp mål som man senare kan ställa ett i relation till ett utfall.

Enda sättet att komma ur den frustrerande gnällarsituationen, där vi intill intill tjatighet hänvisar till att vi inte vill mäta resultat i pengar, publik eller andra konventionella kvantitativa storheter, är att ta över initiativet och hitta på några andra kvaliteter, eller för all del kvantiteter, som överhuvudtaget går att tala om.

Som konstnär ger man sig i samma stund ut på en farlig väg. Konsten är helt enkelt sig själv nog. Den föds när den har lust och var som helst. Det går inte att planera fram. Och naturligtvis – säg att vi hade femhundra år på oss – då kunde vi med en historikers örnblick och ett stoiskt lugn värdera den nuvarande situationen som utarmande och ogynnsam för teaterkonsten och fila på våra uttryck och vårt sanningskrav i visshet som att det antagligen stundar bättre tidér. Rent konstnärligt är möjligheterna lika stora att det kommer något storartat ut av även denna tid, trots allt. Någonstans. Men vad vi pratar om nu är vad just vi skall göra, i vår egen livstid, med de förutsättningar som vi har.

Institutionens självklara mål är att producera bra teater. Man vill naturligtvis försöka överträffa sig själv. Ingen vill nöja sig med att vara ”ganska bra”. Idén om expansionen, tillväxten ligger genast snubblande nära. Men är den så fruktbar?

STÖRST, BÄST, VACKRAST!

Låt oss börja med STÖRST.

Vill man inte bli störst så vill man åtminstone bli STÖRRE.

Här har vi egentligen ett av grundproblemen.

Alla vill bli större.

Varför?

Det går inte riktigt att få tag i, annat än att det är en oemotståndlig och mycket grundmurad myt och modell i vår tillvaro just nu.

Expansion har blivit ett värde i sig, till den grad att man faktiskt måste påminna om att det inte alls är självklart. Man orkar liksom inte leva om man blir fråntagen idén om att man skall bli större. Motivationen för alltför många ligger där.

Flerfaldiga gånger har det konstaterats att scenkonsten har tappat massor av publik. Man vet vad det beror på: TV, andra umgängesformer, andra vanor hos befolkningen. Men- **MAN VILL INTE ACCEPTERA DET! MAN VILL TILLBAKA!**

Varför kan man inte acceptera det som något som hör till livets gång; vi sticker färre tumvantar idag än vad vi gjorde på 50-talet. Vi åker mindre spark. Det är säkert synd, på alla möjliga sätt, men det är väl ingen tragedi?

SJÄLVA BYGGNADERNA

Ett helt speciellt problem med våra institutionsteatrar är att själva husen, fastigheterna, är byggda för en helt annan situation. En majoritet av teaterhus är från seklets början, en annan stor generation byggnader är från 30-, 40-, 50-tal.

De gamla har ett i huset inbyggt klassamhälle, med en stor mängd platser på sidor och övre rader som faktiskt är helt hopplösa – men som man kunde sälja för en billigare penning. Skolungdomar sprang på teatern, många skådespelare hade egna beundrarskaror som kom, om och om igen. Man såg inte så bra men man fick en skymt av något stort, något som man värderade högt.

Idag fungerar inte det. Den upplevelse man har på andra, för att inte tala om tredje raden, den är inte alls vad vi vill erbjuda. Och alltför sällan kompenseras det idag av något annat – idolfaktor, karisma mot alla odds, skönsång. Den ”professionella” föreställningen, med sina visuella och tekniska kvaliteter, den klarar inte dessa platser.

De halvgamla teatrarna har ett annat problem. De är folkhemsteatrar, demokratiska arenor där alla skall se lika bra. Det är jättestora salongen på uppåt tusen platser, där jämlikhet råder. Alla ser. Men vilken är upplevelsen? Scenerna är jättestora, med en bredd som skall korrespondera mot den överbreda salongen. Vad skall man framföra där? Det är scener att spela Krig och Fred på, trupper, biltransporter, stora kollektiv. Det är en övermänsklig uppgift för en skådespelare på en sådan scen att hålla kontakt med salongen, att fylla scenen.

Och det allra största problemet är förstås att publiken inte räcker till.

Biograferna har dragit sina kommersiella slutsatser och gjort sina anpassningar: ytterst få filmer drar några massor varje kväll. Man har byggt om till många småsalonger.

Teatern har ett mycket större problem, eftersom det inte finns så mycket kostnadsbesparingar att göra – även många småscener kostar personal varje gång som inte i motsvarande mån går att pruta på.

Men ett minst lika stort problem är själva salongerna – det museala värdet.

En salong är en odelbar enhet, den går inte att stycka i småbitar. Med en i realiteten kraftigt minskad personal försöker man därför med andan i halsen fylla den.

FORM OCH FUNKTION

Vilka hus skulle vi vilja ha?

Den form teaterhusen har, är ursprungligen en följd av deras funktion. Nu är funktionen mycket förändrad men husen hänger kvar.

Huvudmännen ger egentligen nu teatrarna ett uppdrag att ta hand om husen, hur olämpliga de än är, utan någon extra ersättning för det.

Från teaterns sida strävar man å andra sidan efter andra hus, ofta andra färdiga former, som gamla gasklockor, industribyggnader mm. Den gamla formen ses då som ett tillskott, på en annan nivå.

DET NEUTRALA RUMMET, som många har förespråkat under många år, och i några fall lyckats övertala huvudmän att bygga, det har egentligen aldrig lyckats slå igenom. Teatern vill alltid ”ut”, bort, någon annanstans.

BÄST

”Bäst” är en annan älsklingsidé.

Det är ju alldeles säkert att alla inte kan vara bäst.

”Bäst” är överhuvudtaget en konstfrämmande idé. I den för en teaterkonstnär ”bästa” av världar finns det massor av bra teater, stimulerande, inspirerande, kokande.

”Vi skall göra den bästa teatern”, ”vi skall bli Sveriges bästa teater” – ursäkta, men vad fan betyder det? Vi fått hit Carola och Peter Jöback? Vi har lockat hit några Dramatensskådespelare? Vi har gjort skandal och blivit polisanmälda? Folk kommer resande från hela Sverige?

För en regionteater är det naturligtvis ett speciellt problem: uppgiften är ju att betjäna just regionen. Men enda sättet att få ett verkligt namn är att göra något som ger nationell genklang. Att vara ”stor” på hemmafronten betyder ingenting på teaterkartan.

Det finns ett snarlikt problem just nu inom universitetsvärlden. Med den enorma nyetablering av universitet som nu sker – verkar alla försöka profilera sig med att vara ”det bästa” – att man har ”de bästa” forskarna, ”de intressantaste” nya områdena.

I det synsätt som bygger på att kulturen är viktig för den totala regionens tillväxtpotential och klimat gäller det för konstnären att hålla huvudet iskallt mitt i allt prat om ”spetskompetens” och ”toppkvalitet”.

Det är också helt säkert att bara en liten del blir ”bra”, för att inte tala om ”bäst”. Det är vår grymma lag, på varje resultat som är fantastiskt går massor som inte är fantastiskt. Det kan vara urdåligt, det kan vara medelmåttigt, det kan vara ”good enough”, det kan vara användbart. Men det är inte i närheten av ”bäst”.

Frågan är om man kan sträva efter att vara ”ganska bra”? Kan man ha medelmåttighet som mål? Har man det i själva verket, fast man låtsas något annat?

Mitt förslag är att strategin börjar i någon sorts realistiskt ”nu”, inte i en idiotvärld av helt verklighetsfrämmande föresatser.

SEGMENTERING: ATT HÄRSKA GENOM ATT SÖNDRA?

Inom många företag ägnar man mycket möda åt att SEGMENTERA marknaden för att bättre kunna betjäna sina kunder. Man identifierar OLIKA MÅLGRUPPER och konstruerar olika strategier för respektive målgrupp, utifrån vad man vet eller gissar om deras behov och preferenser. Det kan man göra på flera sätt, genom sin KÄRNVERKSAMHET, genom STÖDVERKSAMHET eller BIVERKSAMHET.

Till exempel på en Finlandsbåt råder en långt driven segmentering. Enkla resenärer, som främst köpt sig en transport, förväntas tillbringa restiden i en massbespisning, en cafeteria. Resenärer som har köpt ett evenemang, ett tillfälle att fira, erbjuds en finare buffematsal. För välbärgade individualister finns en ännu exklusivare a la carte-matsal. För de rena nöjesresenärerna finns dansrestaurangen, som också levererar en möjlighet till avslutning för konferensresenärerna.

I planeringen av båten, liksom av restiden, försöker man så mycket som möjligt hålla isär de olika grupperna, eftersom man förutsätter att den maximala upplevelsen får man i sällskap av likasinnade. Olika grupper möts i korridorer, vestibuler och i det enda riktiga gemensamma intresset: tax-free-shopen. För övrigt blandar man sig inte. T.o.m. långtradarchaufförer har en egen matsal.

(Som en parentes: ibland sker ett övertagande av en speciell grupp i skarp motsättning till det planerade.

Ett exempel: gruppen zigenare och deras speciella behov av lägerplats finns inte beaktad i båtens planeringen, trots att det är den trognaste enskilda gruppen resenärer. Snart sagt varje båttur har en grupp zigenare ombord, som helt enkelt åker fram och tillbaka för att "sköta sina affärer". Å andra sidan har båtplaneraren förutsett ett behov av en sovsal för spädbarn, vilket man kan tycka är en ganska bisarr idé. Man har tänkt sig att spädbarn skulle gå med på att läggas i små våningssängar, en sorts bagagehyllor med madrasser, medan resten av familjen roar sig på annat håll.

Däremot fyller spädbarnsovsalen zigenarsällskapets behov precis – en lugn och avskild plats där de kan reda sitt läger med de medhavda sängkläderna, kompletterade av de små babydrasserna och filtarna.)

– OCH PÅ TEATERN

Idén om segmentering av marknaden ligger ofta som en svårpåtaglig dimma i ledningsrummen, då man planerar repertoar. Man kan till och med höra den uttalas högt: "Om vi skall gå ut och sälja den här föreställningen till företag, så måste vi ju se till att den riktar sig till dem. Dom får inte bli besvikna."

Man tänker sig helt enkelt att rikta olika föreställningar mot olika publikkategorier. Så långt är det ingenting särskilt – det är klart att en ungdomsföreställning skall rikta sig till ungdom och ett poesiprogram till poesiintresserade. Men det är när man börjar få för sig att RENODLA publikkategorierna, att tänka sig att t.ex. "företagarpubliken" och "vanligt folk" trivs bäst med sina likasinnade och inte gärna blandar sig i fel sällskap, det är för just teaterkonsten oroväckande.

Teaterkonstens existens är beroende av samspelet med publiken. Dramat är till själva sin natur präglad av motsättningar. Man kan med fog säga att en heterogen publik är en förutsättning för att dramats dynamik skall i egentlig mening uppstå. Historiskt har teaterföreställningen varit en mötesplats mellan folkgrupper som inte annars umgås. Naturligtvis finns det undantag där en homogen publik ökar trycket i salongen, t.ex. en manlig strip-show gör sig bäst med en publik av kvinnliga gäng.

"NISCHNING"

Däremot kan man förstås tänka sig att man "nischar", begränsar sig, mycket hårdare. Att man till exempel uttrycker målsättningen i mycket mera tematiska termer, att man föresätter sig att ganska konkret beskriva någon del av vår verklighet eller någon avgränsad sektor. Teaterns stora tematik historiskt har handlat om moraliska frågor, om rätt och fel. Hittills har också politiska frågor, demokratifrågor mm varit ett beprövat sätt att uppnå "mening" i målformulerandet.

Men samhället blir alltmera komplext. Arbetsliv, ny teknik och dess konsekvenser för människan, medicinsk forskning, etik – detta är bara några av alla områden som är teatralt tacksamma, som innehåller mänskliga, moraliska och estetiska komponenter.

VETENSKAPSTEATER, ett exempel

Det finns t.ex. en hel bransch idag som kallas vetenskapsteater, där man med teatrala medel försöker åskådliggöra upptäckter och rön av de mest skiftande slag, från tidsfilosofi till näringslära. Alla är inte med på det.

Här kan man kanske urskilja en vattendelare inom teaterns led – å ena sidan de som anser att all världslig, åskådliggörande eller illustrativ användning av teatern är okonstnärliga missförstånd och å andra sidan de som just där kan se nya estetiska och konstnärliga utmaningar.

MÅLUTVÄRDERING

Det finns en stor paradox i diskussioner om måluppfyllelse.

Ju mera entydigt och enkelt mål man ställer upp, desto svårare blir det att uppfylla.

Det allra viktigaste målet är nämligen PUBLIKENS UPPLEVELSE, och den är allra svårast att mäta.

Man kryssar därför i den interna diskussionen mellan olika kriterier som stor publik, högljudd publik, bra rescensioner, bra rescensioner i rikstidningar, trivselfaktorer i ensemblen samt spridda synpunkter av alla möjliga slag.

Teaterns kultur

Vari beskrivs teaterns inre värld – regler och idéer som styr

TEATERN KLOSTERLÖFTEN

Innan man är inne i teaterns värld, genomgår man en initiationsprocess där man gradvis blir invigd i vad som väntar och börjar hitta en form för hur den egna personligheten skall användas i detta nya sammanhang. Under dessa ”rites de passage”, som sker antingen under utbildningen eller i det första jobbet, får man ett hum om det för utomstående hemliga pris som kommer att utmätas och de möjligheter till belöning som finns.

TEATERNS KULTUR – DET TYSTA MOTSTÅNDET

Teaterinstitutionen som miljö karakteriseras av ett antal speciella fenomen, som jag vill titta lite närmare på. Det är:

- KOLLEKTIVITET
- PROFESSIONALISM
- HIERARKI
- ETIK

Dessa begrepp utformar själva spelreglerna och styr arbetsorganisationen.

De hänger starkt ihop med varandra och bildar därför ett häpnadsväckande tätt och motståndskraftigt system. Jag kommer att återkomma till dem många gånger i olika former och ur olika aspekter.

Som ideal och ofta också verklighet är det naturligtvis något underbart med ett system som härbärgerar så många yrken, de flesta med mycket gamla traditioner, som hela tiden arbetar mot ett mål, en föreställning, den händelse som publikmötet är. Ett system som är uppbyggt av specialister på de mest skiftande områden med stor yrkeskunskap och en vilja till stor personlig satsning. Den förtvivlan man känner på många teatrar där detta system håller på att slås sönder är begriplig. Dramaten är ett exempel, Göteborg och Riksteatern andra. Avdelningar läggs ner och man tar in frilansare istället. Ensembler läggs ner, sammanhang och inarbetade rutiner slås sönder.

En fast skådespelarensemble på en teater är av stort värde. Att skådespelarna ofta verkar avsky och förakta varandra, förutom att de står helt främmande inför varandras arbetsätt och process behöver inte alls betyda att de inte kan nå nya höjder på grund av sin gemensamma tidigare erfarenhet. Det är mycket tungt att hela tiden stå inför alldeles nya människor i ett så intimt och djupt personligt sammanhang som en repetitionsperiod är.

Det inarbetade systemet har ändå många svaga punkter. Det leder lätt till en omfattande revirbevakning och positionering. I en situation där många dessutom är rädda och otrygga blir resultatet destruktivt. De invanda rollerna kan bli ett fångelse.

KOLLEKTIVITET

Detta härrör helt enkelt ur det faktum att teaterföreställningen är ett kollektivt konstverk, med många inblandade. Alla är beroende av varandra för att få ut sin egen produkt. Det är ett på många sätt underbart fenomen. Men det skapar mycket speciella beroendeförhållanden. I kombination med hierarkin är det dessutom en kraftig broms för omorganisationer överhuvudtaget. **Kollektivet tillåter sällan någon annan att byta roll. I de fall där man rekryterat nya mellanchefer ur huset, blir det problem**

PROFESSIONALISM

Teaterns professionalism är en komplicerad fråga.

Det hänger naturligtvis delvis samman med att synen på specialiserade yrken i hela samhället håller på att förändras.

Alla teaterns yrken har en mycket hög yrkesstolthet, vilket naturligtvis är utmärkt. Systemet bygger på att alla ”kan sin sak”. All teaterutbildning syftar uttryckligen till professionalism.

En hög professionalism gör i princip det kollektiva arbetet smidigare. Det skapar en trygghet där man kan vara tolerant, informell och effektiv i samarbetet.

I den hotade situation däremot, som nu föreligger, ser bilden lite annorlunda ut.

Då kan man börja använda yrkesstoltheten som ett kapital, liksom en utstuderad yrkesvokabulär, som effektivt hindrar utomstående att delta. Det betyder tyvärr också mycket låg tolerans mot "ickeprofessionalism" och man måste ju säga att den som är professionell i ett yrke, definitionsmässigt blir amatör i alla andra.

Det skapar bristande flexibilitet och småskurenhet, ibland tyvärr hjälpt på traven av teaterfacket.

Det skapar en arbetsdelning intill idioti, där man är förbjuden att röra varandras områden.

Den extrema professionalismen försvårar också öppenhet utåt, mot andra verksamheter, eftersom alla andra ju är amatörer.

Man avgränsar sig hårt från alla näraliggande verksamheter – journalistik, design, teknik, psykologi, kroppsterapier, mm.

Den inåtvända och reglerade processen gör att man tappar kontakten med omvärlden, man kommunicerar endast och allenast vid föreställningstillfället, där utbytet ibland stannar vid gissningar och spekulationer.

Ofta kan man därför känna att den professionalism som man åberopar, blir ett ointagligt fångelse. På det sättet kommer teatern att skydda sin egen märkvärdighet.

Det är en professionalism som till slut hotar falla på sitt eget grepp eftersom allt färre bryr sig. När den "äkta" teaterns kvaliteter urskiljs eller uppskattas av allt färre, krävs en strategi. Antingen utveckla den ännu hårdare i en elitistisk riktning och lansera den därefter, eller släppa in andra tekniker och erfarenheter.

HIERARKI

Arbetet är traditionellt hierarkiskt, med regissören i spetsen, därefter kommer skådespelarna och sedan stödtrupperna. Längst ner står teknikerna, om man då räknar bort biljettkassor, påklädare mm. Det finns en gammal ingrodd bitterhet hos tekniker av att inte vara respekterade, att inte räknas, att behandlas som tjänstefolk. Det finns däremot en ny paradoxal bitterhet hos skådespelarna över att man har kommit bort i allt moderniserande, och att andra grupper har dragit förbi.

Den bitterheten har i sin tur att göra med följande fenomen, som kallas etik.

ETIK

I teaterarbetet finns en stark tradition av yrkesetik. Det är en samling skrivna och oskrivna regler om arbetsmoral som under historiens lopp flera gånger har formulerats, oftast som ett uppryckningsprogram gentemot hotande eller existerande lättfärdighet eller oseriositet. Etiken har på det sättet dubbla syften: Att höja yrkets status genom att framhålla dess allvarliga art – och att städa upp i teaterns organisation och att ge arbetet bakom scenen en strängare styrning.

Bland de mest inflytelserika formuleringarna som finns är den ryske teatermannen Konstantin Stanislavskijs text *Etik* (på svenska i samlingsvolymen *Att vara äkta på scen*, texter av KS i urval).

Hans begrepp är i högsta grad levande verklighet för den svenska utbildade skådespelarkåren. Det är en hållning som hållits vid liv särskilt i Ryssland, förra Östeuropa och Finland – länder med stark utbildningstradition som har påverkat svensk teaterutbildning kraftigt.

Denna "Etik" är tillkommen i en tid som kan betraktas som den nuvarande institutionens födelse. Skådespelarna skulle nu äntligen kunna ägna sig helt och odelat åt sitt eget yrke, med bistånd från omfattande stödtrupper. I de tidigare kringresande teatersällskapen hade skådespelarna alla möjliga arbetsuppgifter i iordningsställandet av scenen mm. Man anskaffade själv sin kostym, lade själv sin mask osv. Man letade eget material, "producerade" och regisserade.

Så har också situationen varit under hela nittonhundratalet i de olika typer av "fria grupper" som avlöst varandra: avantgardistiska sällskap, källarteatrar, sjuttioalets politiska grupper och dagens konstnärliga team.

SCENEN ÄR EN HELIG PLATS

Etikens nyckelbegrepp är hämtat från kyrkans värld: Scenen är en helig plats. All verksamhet på teatern bör underordnas händelsen på scenen, både "skapelseakten" – repetitionen och "ritualen" – föreställningen. Ordning, disciplin, absolut tystnad och koncentration bör råda överallt, i omtanke om den gemensamma händelsen. Störande moment gör att händelsen inte får maximal kraft. Samma krav ställer man på publiken, som inte gärna skall hosta eller i övrigt störa händelsen. Förutom slarv och störande beteende är själviskhet och egennytta bannlyst. Teaterkonstverket är kollektivt och alla bidrag är oundgängliga, även de små. Att störa någon annan, att framhålla sig själv eller att kräva för mycket tid och plats för egen del är djupt förbjudet. Skådespelaren har ett starkt ansvar för sin egen roll i helheten. Teknik och kansli skall inse sin stödjande uppgift och inte propa på egenvärde.

Regissörens roll i sammanhanget är skenbart klar – det är den oomstridde kaptenen och ledaren. Ändå finns här en ambivalens: den verkligt ansvarskännande skådespelaren kan lätt uppfatta regissörens idéer som på ett ”oetiskt” sätt störande för den äkta processen.

En stor del av det dagliga gnatet på en teater går att hänföra till denna hållning. Det klampas i kulissen, det är smutsigt på golvet, folk är försenade osv. Andra grupper känner sig orättvist angripna. Oinvigda utomstående avslöjas obarmhärtigt då de under repetitionen pratar i salongen eller går över scenen.

Man kan konstatera att kraven på arbetsförhållanden är högt ställda jämfört med andra arbetsplatser, jfr igen tidningsredaktionen. Att idén om absolut tystnad och koncentration är kulturbetingad, en skapad idé, som absolut tål ifrågasättande och diskussion, det kan man konstatera om man går på teater utanför Europa. Föreställningar börjar, tar paus och fortsätter hipp som happ. Publiken kommer och går, äter och samtalar. Det finns naturligtvis ögonblick av koncentration och tystnad, men inte oupphörligen under 2-3 timmar.

Det finns en allt mindre publik som är villig att underkasta sig de ställda kraven. Bryr vi oss om det eller inte? Vilka konsekvenser skulle en förändring så?

Framförallt tror jag att den gemensamma överenskommelsen bland personalen om dessa frågor är urholkad och att det finns en glidning i värderingarna. Skall man genomföra en upprustning till den gamla moralens krav, då måste det ske mycket medvetet och uttalat. Det kan inte längre bara förutsättas. Det är en central fråga att diskutera på en teater.

Det senaste berömda upprustningsförslaget är faktiskt det s.k. Göteborgsmanifestet, författat av Peter Oscarson, Ragnar Lyth och Tomas Forser för tjugo år sedan. Det handlade om många frågor, men andemeningen går absolut att hänföra till Etiken.

Teaterns yrken

Vari beskrivs teaterns konstnärliga yrken, samt några andra yrkesgrupper vilkas arbeten innehåller konstnärliga komponenter

KONSTNÄRLIGA YRKEN OCH PROFESSIONALISM

Det har länge varit en förutsättning att den postmoderna människan är en mångsysslare. Samhället kommer att bli sådant att det förväntas av oss att vi skall ha många färdigheter. Vad betyder det?

Ett modernt fenomen är att man under sin livstid byter sysselsättning eller yrke en eller flera gånger. Det dikteras allra mest av hur arbetsmarknaden ser ut, p.g.a teknisk utveckling, politiska och andra förändringsfaktorer.

Man förbereder ungdomar på att de antagligen kommer att ha många yrken under en livstid. Samhället lägger ner stora resurser på omskolning för yrkesgrupper som har blivit så att säga överflödiga.

Men det är inte riktigt samma sak som mångsyssleri. Mångsysslare är en person som kan många saker och som gör många saker, samtidigt. I den meningen är bonden en utmärkt modell. Hela idén är egentligen i mycket en återgång till en pre-specialiserad tid, innan den långtgående arbetsdelningen.

På teatern innebär det främst att den strikta arbetsdelningen på tekniksidan börjar luckras upp. Men vi ser också en stort ökande arme av ungdomar som inte vill inordna sig i de absoluta definitionerna som de olika yrkena innebär. Skådespelare skriver, regisserar, sjunger, spelar instrument. Scenografer gör film, dramatiker regisserar eller gör egna performanceföreläsningar.

VAD KÄNNETECKNAR KONSTNÄRLIGA YRKEN ?

”Konstnärliga yrken” är egentligen i sig en sorts paradox. Att vara konstnär är inte bara ett yrke, det är ett liv. ”Yrket” går inte med någon större framgång att särskilja från människan. Är man skådespelare, så är man skådespelare ”hela tiden”.

Ändå är ”yrket” viktigt – det tar lång tid att lära sig, det är mångfacetterat och speciellt. Den tillägnade tekniska färdigheten gör att man kan våga mera, prova friare. Men, en del av arbetet är inte åtkomligt för någon som helst träning eller utveckling. Det är en medfödd, eller på något helt annat sätt genom livet tillägnad begåvning. Det finns inte någon självklar relation mellan yrkesskicklighet och framgång.

PROFESSIONALISM

Vad menar vi med en professionell skådespelare? Och, i konsekvens därmed, vad är en amatör? I teaterns värld har det relativt lite att göra med ”om man får betalt eller inte”. Många skådespelare jobbar faktiskt gratis, professionellt.

En professionell skådespelare

- Behärskar sina uttrycksmedel – röst, fysik, mm. Har tillägnat sig **TEKNIK** och **KONTROLL**
- Har hittat ett sätt att använda sina egna erfarenheter och personliga förutsättningar för att gestalta fiktiva karaktärer
- Har tillgång till och medvetenhet om sin kreativa impulser
- Är förtrogen med teaterns arbetsprocesser och arbetsmetoder
- Har lärt sig **UPPREPA** ett skeende
- Kan vara **NÄRVARANDE** på scenen, från den ena stunden till den andra

Det avgörande i skådespelarkonsten kan kallas **FÖRVÄNDLING**. (Se vidare om Skådespelarens arbete.)

Det är Stanislavskijs ”jag är”, att samtidigt som jag med inre och yttre medel ”är” rollkaraktären, är jag också mig själv, med en kontroll över situationen.

Amatören är däremot helt och hållet sig själv. Han uttalar rollens ord, men är sig själv. Replikerna kan då antingen få karaktären av en distanserade uppläsning, eller av någon orsak vara helt kongeniala med den verkliga personens apparition. Han kanske har ett sätt att tala, en dialekt, eller någon annan egenart som bättre än något ”konstruerat” gestaltar rollen.

En annorlunda sorts professionell skådespelare är den som Stanislavskij kallar den ”föreläsande” skådespelaren, den som inte alls strävar efter någon förvandling, utan istället att med tekniska fysiska medel gestalta en karaktär. Det är i själva verket en minst lika stor teatertradition, med t.ex. commedia dell’ arte som framträdande exempel. Hit hör också allt ”artisteri”, clown, mimiskådespelare, kanske dansare. Det professionella ligger då ännu mera i **BEHÄRSKNINGEN AV DE TEKNISKA MEDLEN**.

Nästa professionella kvalitet ligger i exaktheten, förmågan att upprepa. Att göra något med en sådan precision och omsorg om detaljerna, att det blir möjligt att göra om och om igen, likadant. Även för detta krävs **TEKNIK** och **KONTROLL**.

Att använda amatörer på film är därför mycket lättare: det gäller bara att få fram rätt uttryck **EN GÅNG**. För att inte tala om TV-såporna, som inte ens kräver uttryck en gång, utan nöjer sig med en rimlig **"NATURLIGHET"**.

Den sista professionella kvaliteten heter **FÖRTROGENHET**. Det är helt enkelt den kunskap man förvärfvar när man gjort något under lång tid, många gånger.

Hur blir man professionell?

Kungsvägen är naturligtvis utbildning. Teaterhögskolorna förmedlar träning i de grundläggande färdigheterna: kontroll, förvandling, tolkning, använda den egna personen, och teknik. Utbildningen förmedlar också de inte minst viktiga **"rites de passage"** som gör eleverna till inte bara professionella skådespelare, utan till **"teatermänniskor"**.

DEN PROFESSIONELLA FÖRESTÄLLNINGEN

Den professionella föreställningen uppfyller liknande villkor.

Professionalismen hos andra yrkeskategorier, alltifrån regissör till påklädare är på liknande sätt som för skådespelare dubbel.

Dels finns det ett eget hantverk som man förutsätts behärska.

Dels handlar professionalismen om att känna till teaterns andra yrken: veta vad de gör, hur de gör det, samt inte minst: på vilket stadium och på vilket sätt man förväntas samarbeta.

"ALLT SYNS"

Om man skall hitta någonting som skulle sammanfatta den professionella inställningen i många av teaterns yrken, så är det insikten att **"allt syns"**.

Från det ögonblick ljuset går upp och den professionella föreställningen startar, skall allting vara avsiktligt, genomarbetat, tåla närgången granskning. Det gäller hela scenbilden: fonder skall täcka, inget skall skymma, ljus skall anas, inte ses. Det gäller skådespelarnas apparitioner: kläder skall passa, entreer och sortier skall vara meningsfulla och utförda. Musik och andra ljudeffekter skall inte ha **"skarvar"** och biljud. Kort sagt: den professionella föreställningen är välgjord ut i detaljerna, den är avvägd, orkestrerad, komponerad och utförd. Den skall vara fri från oavsiktligt iögonenfallande detaljer, den skall vara rensad från skarvar, svansar, ovidkommande pauser, missljud, brott.

Amatörföreställningen däremot är motsatsen. Glipande skynken hänger hipp som happ, **"ljus"** betyder tänd lampa. Skådespelarna skuttar, smyger eller skyndar in på scen, får stå med händerna i fickorna på kostymer som är sydda för någon annan och något annat, kan haspla ur sig sina inlärdade repliker, för att lika brådstörtat gå ut när det är klart. (I samma andetag måste man ju säga att många **"amatörer"** är faktiskt hur professionella som helst)

Naturligtvis betyder inte denna omsorg om detaljerna att allting verkligen är perfekt utfört. Det är gjort **FÖR ATT SE BRA UT**. Att baksidor är omålade, draperingar och tapetseringar är häftade, spikade och limmade – det spelar ingen roll. Det som syns, det syns 100%, det som inte syns är inte viktigt.

INSTITUTIONEN – GARANT FÖR DET PROFESSIONELLA

Mycket av försvaret för institutionerna bygger på att de är en förutsättning för att hålla en nivå på de professionella kvaliteterna i teaterns ca 100 olika yrken. Många av dessa är gamla hantverk. Perukmakeri, toile-skrädderi, dekormåleri mm är färdigheter som inte har stor efterfrågan i övriga samhället. I dessa fall blir teatern en sorts reservat för bevarandet av historisk kunskap.

Andra kunskaper har sprungit mera specifikt ur själva teatermaskineriets förutsättningar: teaterns **SMEDER** vet hur man bygger sättstycken, rörliga fonder och sceniska byggnadskonstruktioner; helt enkelt bästa sättet att konstruera byggen som så omärkligt som möjligt skall flyttas ut och in många gånger, som skall tåla lagring, transport, och stort slitage, som kanske skall klättras i och hoppas från. Teaterns **SNICKARE** kan bygga ett golv i x antal delar, med olika lutningar, som på olika sätt kan dras in och ut, kombineras och lagras. Som är stumt eller ekande eller knarrande, allt efter önskad känsla. Teaterns **TAPETSERARE** vet hur olika material beter sig i olika sorts hängningar, draperingar och ljusförhållanden. Teaterns **MASKÖRER** kan bygga en karaktär av små detaljer i hår, tänder, smink, stoppningar, lösa delar. Teaterns **PATINERARE** har mängder med husmorsknepp för att ge kläder och föremål ett använt och slitet intryck.

LJUS och **LJUD** är yrken vilkas teatermässiga tekniker är utstuderat utformade.

Kommer hela denna samlade kunskap att försvinna då institutionerna försöker banta sina fasta kostnader? För det är ju institutionens rävsax: de fasta kostnaderna är för höga, andelen icke-konstnärlig personal är för hög. Jag tror inte att det finns en enda institution som inte allvarligt överväger att göra sig av med sina fasta verkstäder, om de inte redan har gjort det.

Hur detta kommer att slå mot professionalismen är däremot inte så entydigt. För vissa verksamheter kanske det är bra med en konkurrensutsättning. Ibland har man faktiskt onödigt föråldrade byggmetoder. Ibland gör man saker på tidsödande och opraktiska sätt av gammal vana.

Men naturligtvis är det ett gräsligt perspektiv att tänka sig våra kära gamla teatrar som tomma skal, där tillfälliga amatörmässiga revygäng avlöser varandra. På institutionen finns åtminstone MÖJLIGHETEN och FÖRUTSÄTTNINGARNA för att skapa konst, även om de inte är tillräckliga.

Samtidigt: visserligen är det ofta fråga om urgamla kunskaper. Men att härbärgera dem alla under ett och samma tak i den jätteorganism som institutionen är, är ändå inte något särskilt gammal företeelse.

1700- och 1800- talens kringresande sällskap hade sällan någon teknik att tala om. Det finns underbara anekdoter om de lokala gubbar och käringar som helt ideellt gjorde räder runt i de bättre utrustade borgarhemmen för att rafs ihop möbler och andra pinaler att fylla scenen med. Under föreställningen sitter gumman och vakar över skatterna någonstans i fonden, nickar till i värmen, för att när det är slut rusa in och bärga tillbaka dyrgriparna.

Den första ”institutionen” är just Gustaf III:s 1700-talsopera. Om man går bakåt och tittar på operan, som Jeanette Wetterström har gjort inom ramen för ECAM-projektet på Stockholms Universitet, visar det sig att de fasta kostnaderna alltid har varit ”för höga”. Det har alltid varit ett problem. Då kan man verkligen fråga sig var problemet egentligen sitter?

Den enda omedelbart synliga vägen ut ur dilemmat verkar vara att rusta ner på scenografsidan. Att sätta mycket hårdare begränsningar, både i materialkostnader och teknisk komplikation. Att medvetet hitta billigare metoder. Att lita på att den avgörande effekten ändå inte ligger där, utan hos skådespelarna.

”KONSTNÄRLIGA SKÄL”

Alltför länge har man kunnat få igenom allsköns fördyrande material och metoder genom att hänvisa till ”konstnärliga skäl”. Tanken har säkert från början varit den bästa, att ha ett respekterat vapen att ta till i konfliktsituationer. Man kan inte hur som helst flytta premiärer, skrota, göra nytt, acceptera budgetöverdrag – men man kan göra det ”av konstnärliga skäl”. Det har blivit ett fredat område. Men till slut betyder det absolut ingenting och blir bara ytterligare mystifierande.

PROFESSIONALISMENS SISTA UTPOST

Det intressant är att om operan var den första institutionen, så är den också den sista där drömmen om den totala professionalismen verkar med full kraft. De kringresande stjärnor som internationellt verksamma operaregissörer är, vittnar ofta och med stor kärlek om hur underbart det är att komma till ett riktigt högklassigt operahus, t.ex. Sydney. Alla styrkor på alla nivåer är topprustade och topptrimmade. Allt flyter som en dans. Alla ”kan sina saker”, alla förstår varandra på kort tid och insatserna smyger tätt intill varandra.

Förutsättningen är å andra sidan att det är just opera. Att repertoaren är begränsad, att alla är bekanta med det mesta som kan tänkas landa på repertoaren. Paradoxalt nog, i denna värld av uttrycklig spetskompetens och toppkvalitet – där är alla också mest utbytbara. Just för att grundmaterialet är så bekant och så begränsat, kan artisterna faktiskt med kort varsel bytas ut.

Skådespelarens arbete

Skådespelararbetet har två klart avgränsade faser: repetitionsperiod och föreställningsperiod. Det är den tid då verket skapas, själva skapelseakten, och den tid då skapelsen upprepas. Eftersom den senare är den utåt synliga, blir det lätt i den allmänna meningen det som ses som själva arbetet.

Repetitionsarbetet är mycket mindre känt. Då arbetas den föreställning fram som sedan återskapas. På många sätt kan man påstå att repetitionsarbetet är det egentliga arbetet, det inbegriper metoder, processer – själva den kreativa kärnan finns här.

Repetitionstiden kan för skådespelarens del beskrivas t.ex. som en FÖRVÄNDLING. Skådespelaren använder sina egna känslor, erfarenheter och inte minst sin kropp för att gestalta en annan, imaginär person. Under tiden skall skådespelaren tillägna sig pjäsens specifika, av författaren skapade universum, sin karaktärs plats i detta universum och relation till de regler som gäller där, liksom till de övriga karaktärer som befolkar detta.

Detta gör hon i samråd med regissören, som kan leverera förslag till beteende på scenen och motiv till handlingar.

Arbetet är på många sätt utopiskt. Man förutsätter ett tillstånd av toppförmåga, där skådespelaren under repetitionstiden har fullständig tillgång till alla sina inneboende möjligheter, liksom maximal teknik för att förverkliga egna och andras impulser. Allt detta skall man dessutom utföra under strängt schemalagd tid.

Jag fortsätter att beskriva detta i kapitlet om repetitionsprocessen.

Olika aspekter på skådespelarens arbete

DEN KREATIVA MÄNNISKAN

I boken *Framtidens liv och arbete* (1998) definierar Åke Andersson kreativitet såsom: ”förmågan att skapa innebördsrika nya konstellationer av gamla kunskaper och företeelser.” Varje tanke, minne, handling, känsla eller föreställning existerar som mönster i hjärnan, som i sin tur kommunicerar med våra sinnliga och kroppsliga intryck. Hela detta system är extremt aktiverat i skådespelararbetet – ja, arbetet består faktiskt just därav.

Med Charles Marowitz kan man beskriva skådespelaren som DEN SOM MINNS.

Den som minns sin text, sina rörelser, att knäppa en knapp, att komma in, att gå ut.

Den som minns hur det är att vara sårad, stolt, arg, öm – alla de känsloutryck han upplevt som barn, som tonåring, som yngling och man. Skådespelaren minns känslan av alla de känslor han någon gång känt hos sig själv eller hos någon annan. Han minns vad som har hänt andra människor under den existerande tideräkningen, genom vad han läst och lärt sig. Genom att följa spåren i sin egen sensibilitet har han en nyckel att förstå andra.

På en djupare nivå är skådespelaren den som minns de primitiva impulser som bodde i hans kropp innan han blev ”civiliserad” eller utbildad. Han minns känslan av intensiv hunger och genomgripande törst, irrationell avsky och sublim förtjusning. Han erinrar sig de tidigaste sensationerna av ljus och värme, invasionen av infernala krafter och av himmelskt ljus. Han minns skräcken för fördömelse och förälderns tröstande trygghet.

Han minns livligt hur det känns at bli isolerad, att sammansmälta, att bli försmådd, att bli återtagen. Han minns den oändliga tidsrymden innan han har blivit medveten om detaljerna i sin egen identitet. Han minns världen innan den blev hans värld och sig själv innan han blev sig själv”

(Definition of an Actor, The Act of Being, 1978)

Skådespelaren arbetar hela tiden på två plan, det omedvetna och det medvetna. På det medvetna planet kommunicerar han med arbetsgruppen, resonerar runt det han gör, värderar det, överväger betydelser, meddelar vad han tänker göra eller har gjort.

Men det egentliga skapandet, utformandet av rollkaraktären, sker genom dessa kombinationer av gamla känslor, fakta och föreställningar, till något helt nytt. Det sker i processer som kan beskrivas som kaotiska, oförutsägbara. Opåtagliga. Någonstans uppstår någonting som är helt nytt, som inte har funnits förut, men som åskådaren ”känner igen som sant, sådant det framställs för mig”

MÄNNISKOBLIVANDET

Marika V Lagercrantz beskriver i boken *Den andra rollen* hur skådespelarna ”iscensätter en vardaglig jagtillblivelse. De är i sitt arbete djupt involverade i en social process med ett intensivt rolltagande på flera nivåer. I strålkastarljuset kommer de människor nära på ett sätt som inte sker i det vardagliga livet. Skådespelarna gestaltar därmed inte bara andra människor, utan själva människovärdet.”

INRE ORO

En mera ovanlig beskrivning av kreativitet som ÅA levererar är: "en oförmåga att skapa fasta och begripliga mönster av världens förvirrande mångfald." Den positiva kreativiteten, de kaotiska processerna är då en sorts lyckosam biprodukt av denna oförmåga.

Den kanske å andra sidan är grunden för det pris den kreativa människan betalar: en hög grad av INRE ORO. Så är det. Hur skall vi se på denna "inre oro"?

Det finns i skådespelarens liv ett möjligt läge av balans, då man känner att det utbyte man får av arbetet motsvarar det inre priset. Men när det inte gör det, försöker man kompensera sig på något sätt. När skådespelare känner sig förbigångna och osedda, då utbryter en stor verksamhet med att försöka ta itu med de yttre förhållandena. Man försöker avgränsa och begränsa sina arbetsuppgifter, arbetstider osv. Frågan är om man därmed försöker skydda sin kreativitet, sin inre oro? Hitta mera adekvata och mera uthärdliga dimensioner för den? Hitta en "oro" som man kan leva med?

Eller gör man därmed en realitetsanpassning? Försöker man hitta för omvärlden begripliga moment att ta betalt för?

Den inre oron, som är det egentligen upplevda priset, den egna höga insatsen, den vill man inte gärna torgföra. Det är en hemlig stolthet, både skamlig och storartad.

Att uprätthålla ett inre kaos, att offra privatliv, familj, intressen, att vara "den som minns" – det kostar fläsk.

Men är det möjligt att prissätta den? Är det möjligt att prissätta kreativitet annant än i relation till resultatet, i relation till den skapade produktens unika egenskaper och sist och slutligen – dess säljbarhet?

ARBETSDELNING

Skådespelaren känner ofta sitt resultat hotat av andra inblandade konstnärer. Dels naturligtvis av regissören, men mera påtagligt av scenografen som skapar fel miljö, kostymören som har missuppfattat karaktären och maskören som skall smeta på sin privata bild.

Man måste konstatera att skådespelaren oftast vill uttryckligen koncentrera sig på sitt jobb och inte belastas med andra uppgifter. Det privilegiet kan lätt förvandlas till en känsla av maktlöshet, att vara ett objekt för andras godtycke.

Av institutionsskådespelaren kräver man egentligen inget utöver att stå till förfogande och utföra den tilldelade uppgiften så bra som möjligt.

Annorlunda är det för frilansskådespelare, som i dagens läge måste utveckla stor påhittighet för att skapa arbetstillfällen åt sig. Man uppmuntras också av arbetsförmedling mm att utvecklas i sitt entreprenörsskap, att sälja sig, att söka pengar för egna projekt, att hitta eget material, att vidareutbilda sig. För många skådespelare är detta ett gissel som man helst vill slippa. Man vill spela teater, punkt.

Det verkar ändå på sikt ofrånkomligt att kraven på större mångsidighet som skådespelare kommer att öka.

DEN ALLDELES ENSAMMA MÄNNISKAN

När man utsätter skådespelare för idén om konstnären som entreprenör, blir reaktionen ofta avsky: "Gör inte oss till entreprenörer med var sitt lilla företag, teaterns liv är gemenskapen, ensemblen, att arbeta tillsammans med varandra". (Bibi Andersson, 12.12.1998, Vision 2000 seminarium på Dansens Hus.)

En del tendenser går verkligen i den riktningen: enda sättet att uppnå en i samhället normal lön, är att göra egna enmansprogram, monologer, stand-ups, berättarteater, och sälja in dem själv. Naturligtvis är det bisarrt att tänka sig en större produktion där alla kommer med var sitt lilla företag och börjar förhandla sig fram.

Men den verkligt viktiga diskussionen rör något helt annat. Det handlar egentligen om den skapande människan.

P.O. Enquist talar i sin lilla skrift JAKTEN PÅ DEN FÖRLORADE SJÄLEN om var filmen egentligen skapas. Han kommer fram till att det trots alla människor som är inblandade i tillkomsten av en film, så är den egentliga kreatören är EN ALLDELES ENSAM MÄNNISKA.

Det betyder ju inte att det är bara en, utan att skapandet är ensamt. Gör det då skådespelaren till en "mindre" konstnär? Är det regissören som är den egentliga konstnären, den ensamma människan, och skådespelarna några som utför visionen?

Få skulle hålla med om det. Många skådespelare skulle känna sig djupt kränkta. De flesta skådespelare är skräckslagna för situationer där de skulle känna sig som marionetter, där de är styrda av någon annan. Egentligen är det en oro som är ganska anmärkningsvärd, om man jämför med t.ex. dansares inställning. En dansare känner inte sin integritet som konstnär hotad av att koreografen talar om vad han skall göra. Men skådespelarkonsten, och skådespelarens eget bidrag är skört och svårångat. De flesta regissörer uttrycker därför sin djupa aktning inför skådespelarkonsten och sin tillit till skådespelarens självständiga skapelseakt. Men det finns naturligtvis något dubbelt i själva situationen.

"Att säga att skådespelarna skulle ha upphovsrätt är som att påstå att Mona Lisa skulle ha upphovsrätt till porträttet av henne" (Jasenko Selimovic i debatten Teaterns Auteurer i Göteborg, 25.7.1998). Inte många skulle säga så, men många kanske tänker så? Eller så förväxlar man hela frågan med något som har med juridisk upphovsrätt att göra?

SKÅDESPELARARBETET: ENSAMMA TILLSAMMANS

1. En del av skådespelararbetet är verkligen ensamt. Igenkänningen är djupt personlig, medveten eller omedveten. En impuls uppstår ur ett minne, en hemlig källa.
2. Men en annan del är gemensamt. Impulsen uppstår i en situation. Minnet väcks av något någon annan säger. En annans blick skapar mig, skapar min visshet om nästa steg som jag måste ta.
3. En tredje del är ett "förverkligande" – att följa en instruktion, att gå ett upplagt sceneri.

Ur definitionssynpunkt är det gräsligt svårt att skilja dessa tre delar åt och kräva separata löner och rättigheter för var och en av delarna. Men det är en ohållbar och katastrofal förminskning av skådespelarkonstnären att förneka det ensamma momentet. Och det är nödvändigt att skådespelare inte alltid använder kollektivet som ett skydd och en trygghet. Ingen blir en stor skådespelare utan ett stort mått av ensamhet. Att vara konstnär är både kollektivism och individualism. Men det är en individualism som mera liknar anarkistens än liberalens "satsa på dig själv". Det är en individualism som betyder att ta ansvar själv för sina idéer och för deras utförande.

Men hur katten skall det kollektiva kunna hitta nya former? Där vi under sjuttioalet kunde hitta någon sorts åtminstone ytliga modeller i det berömda "kollektivets goda vi", i en sorts "kamratlighet", är det idag mycket svårare.

DEN INRE KONKURRENSEN

Det allra värsta ångestskapande momentet för skådespelare är ändå paradoxalt nog den inre konkurrensen. Vem som har framgång, som får alla huvudroller och vem som med tiden får allt mindre och betydelselösare uppgifter, det är utom skådespelarens egen kontroll. Man kan slita som ett djur, bjuda till och vara duktig och ändå se sig förbigången av andra som man tycker är självtillräckliga, lata och besvärliga. I längden är det naturligtvis svårt att hålla flaggan i topp om man inte känner att man får bekräftelse och möjlighet till utveckling.

Alla institutioner härbärgerar därför många skådespelare som småningom har gett upp, som stagnerar, som blir frustrerade och olyckliga.

Vad gör man då? Och hur skall institutionen handskas med dem?

Här finns inga givna lösningar.

Några, som har bredare intressen och vilja att prova sig fram, kan hitta andra uppgifter inom institutionens ram. Andra lämnar helt och hållet och omskolar sig till präster, journalister el dyl.

Att "uppfifrån" omplacera skådespelare och föreslå uppgifter som producent el.dyl är sällan lyckat. Känslan av att ha blivit utkonkurrerad kvarstår.

Men även om få skådespelare vill höra på det örat, kanske det ändå skulle vara viktigt att fundera över vilka kunskaper och färdigheter en skådespelare har, och hur dessa kunskaper skulle kunna vara användbara i något annat sammanhang.

Jag har ägnat mycket plats och många infallsvinklar åt skådespelaryrket. Det är det centrala, och det är också det största konstnärliga kollektivet.

När jag nu går till att beskriva

TEATERNS ÖVRIGA KONSTNÄRLIGA YRKEN

blir det mera kortfattat, mera funktionellt beskrivande. De andra yrkena har också mera direkta möjliga beröringspunkter med andra verksamheter i samhället, vilket jag försöker peka på.

DEN LIBIDNÖSE SMÅHANDLAREN

Som person kan skådespelaren, och teaterarbetaren överhuvudtaget, bli vad som kallas en Libidnös Småhandlare. En småhandlare i libido. Man satsar känslor och engagemang i portioner, för ett direkt utbyte. Man är trolös – när engagemanget inte ger omdelbar utdelning så drar man tillbaka det och avslutar relationen. Lojalitet, tillit och förtroende är något mycket tillfälligt och existerar bara inom ramen för den aktuella arbetsgruppen.

Den möjliga större lojaliteten gäller övriga invigda, de som känner till den hemliga kunskapen, priset, löftet – Den inre oron... Man har en stark misstänksamhet mot oinvigda – ju längre bort någon befinner sig från det hjärta som scenen är, desto mindre vet den om "det onämnbare".

Man kan ta en tekniker till sitt hjärta som också blir känslomässigt indragen i processen, som arbetar övertid, som uttrycker känslor i förhållande till arbetets gång, som brister i gråt. Som är en del av det okontrollerbara.

Ledarskap i en sådan situation är kanske med viss nödvändighet auktoritärt. I en situation där meningen är att en stor del av personalen skall tappa kontrollen mer eller mindre, kasta sig ut i något okänt, måste det finnas någon som tar slutligt ansvar. Någon som måste hålla huvudet kallt.

REGISSÖRENS ARBETE

Regissören har hela tiden ansvaret både för att kaos bevaras, att det finns möjligheter för det oväntade att uppstå. Men också för att ordning och resultat skapas, att det kaotiska hålls inom strama gränser. Ju mera kaotisk en skådespelare tillåter sig att vara, desto större ansvar lägger han på regissören att bevaka betydelsen av det. Att se det ”utifrån”. Samma krav, i nästa led, ställs på teaterchefen.

Regissören är den ur arbetsorganisationssynpunkt absolut centrala gestalten. Regissören står för idén, grundvalen till produktionsarbetet. Regissörens idé och vision är faktiskt det enda faktum som allt annat arbete relaterar till. Den ifrågasätts inte, den är helt enkelt rättesnöret. Regissören har i princip makt att välja skådespelare och andra medarbetare, att godkänna eller inte godkänna scenografin, att stryka i pjäsen och framförallt, att styra processen.

Det råder en allmän panik över bristen på regissörer som är tillräckligt egensinniga, som verkligen har något nytt att tillföra, och som behärskar alla teatrar sorgbarn: de stora scenerna, som i sin tur måste fylla de stora salongerna. De få som visat sig klara några av dessa krav, utnyttjas å andra sidan till deras individuella bristningsgränser med katastrofer som följd.

På institutionerna finns idag allt färre fasta regissörer. De åtråvärda juvelerna har däremot är den yrkesgrupp som verkligen har hela landet som arbetsfält, om de inte har slagit sig ned någonstans för att hårt profilera en verksamhet.

Denna utveckling har kraftigt bidragit till att den konstnärliga personalen som grupp på teatern har blivit mycket försvagad. Det har inte heller lett till att skådespelarna blivit starkare som grupp. Regissörsyrket har också i och med 70-talets demokratiseringsvåg fått sig en knäck som det inte har hämtat sig ifrån. Regissörens auktoritet började då på ifrågasättas, och det gör att även om funktionen fortfarande har makten i sista hand, så är det få som verkligen vill ha den med allt vad det innebär. På vissa håll förs detta uppror fortfarande intill stollighetens gränser. Det har gjort regissörerna osäkra och svaga – få tar numera på sig rollen på teatern att vara ledande och framförallt, att förmedla omvärlden i till teatern som de gjorde under sin i och för sig korta storhetstid. Paradexemplet är Alf Sjöberg eller varför inte Ingmar Bergman.

Det är i förbigående intressant att Åke Andersson ser ett problem i genikulturen i den svenska företagshistorien – de riktigt stora framgångsrika svenska företagen som Alfa-Laval m.fl. grundar sig på en persons uppfinningar, och i brist på nya sådana har svensk företagsamhet haft svårt att hitta ett annat recept.

Vad regissörerna anbelangar, vilar alltså runt yrket en paradox. Alltför mäktig, eller inte tillräckligt mäktig. Despotisk, men en given förutsättning för allt som liknar nätverk. Själv kaotisk och samtidigt den ordnande kraften bakom andras kaos. Kollektivitetens själva förutsättning och samtidigt en solitär. Ett yrke som av många betecknas som onödigt, vars förutsättning är andras förtroende, att arbeta genom andra. Regissören kan vinna en del förtroende genom sin professionalism, men ännu mera genom ren vilja eller motor för andras kreativitet.

SCENOGRAFER

Även fasta scenografer har reducerats till sitt antal. Det är en i teatersammanhang ung yrkeskår, som precis på tröskeln till att höra till de professionella, igen börjar ifrågasättas. Yrket har haft ett ständigt tillflöde av bildkonstnärer som sökt sig till teatertrummet, ett fenomen som paradoxalt nog med andra yrkesgruppers tilltagande teaterprofessionalism blir allt svårare. Den professionelle teatersnickaren kräver en professionell scenografs institutionaliserade ritningar. ”Amatörer”, de må vara aldrig så erkända designers eller konstnärer, avfärdas för att de inte levererar sedvanliga ritningar.

I takt med att andra konstformer blir mera rumsliga och att också utställningsverksamhet alltmera handlar om att bygga rum för upplevelser, uppstår alltfler naturliga beröringspunkter med andra grupper. För yrkesscenografer kan det uppstå både en större arbetsmarknad och större konkurrens. Scenografen har hur som helst stora möjligheter att öppna nya nätverk utåt andra verksamheter, liksom också hämta in ny inspiration till teatern.

Även scenografens yrke ligger nära varandra. Även scenografen formger miljöer där händelser äger rum, möbler och föremål för olika verksamheter. Skillnaden är olika miljöer och bakgrund, samt den stora skillnaden att scenografen underkastar sig teaterns behov, det konstruerade livet, medan designern arbetar med det ”riktiga” livet. Men beröringspunkterna är många, både på Konstfack och Beckmans har teaterprojekt del i utbildningen. Hos många designers finns ett uttalat intresse att arbeta med teater, ofta med motivationen att kunna fullfölja sin fantasi längre, att kunna påverka det liv som levs i deras produkter. Den professionella scenografen kan ibland å andra sidan kännas alltför ”teatral”, att resultatet ser ut som det brukar på teatern. Då kan man längta efter något som är i en tätare estetisk kommunikation med samhället, vilket många scenografer helt enkelt inte hinner med.

MARKNADSFÖRING

Marknadsföringen är en av teatern mest problematiska avdelningar. Produkterna som man är satta att sälja, de enskilda teaterföreställningarna, konkurrerar på en mördande marknad. Med rådande publikkris är de dessutom övriga personalens ständiga hackkycklingar. De blir ett lätt byte för frustrationer över bristande popularitet. Marknadsföringen är dessutom faktiskt ofta valhänt och ointressant.

Teatern är inte attraktiv för verkliga begåvningar och nytänkare inom området. Lönerna är jämförelsevis löjliga och hela sektorn, teater, perifer.

Ofta är det därför människor med ett eget teaterintresse som söker sig dit. Men de har på alla plan bristande resurser. Den tillgång som är möjlig att utveckla, är samtidigt just kontakten med teaterns själva verksamhet, med idéinnehållet, med den presumtiva storheten i produkten. Därför borde det ömsesidiga utbytet vara mycket större. Den största framgången har de teatrar haft som medvetet riktar in sig på särskilda publikgrupper. Då finns förutsättningar för att utbilda hela teaterns personal till "säljare". Även med en mera komplicerad profil borde det vara ett mål.

Samtidigt blir då också marknadsföringen allt mera "konstnärlig", och därmed ett mycket viktigt område för den konstnärliga chefen. Det gäller inte minst den visuella profilen, alla teaterns trycksaker, det text- och bildmässiga ansiktet utåt.

Det är bäddat för konflikter och ett område som måste diskuteras i arbetsfördelningen.

TEKNIK

De grupper på institutionen som sorterar under rubriken teknik utgör en mångskiftande skara. Där finns sömmerskor, snickare, målare, ljussättare, smeder, maskörer, tapetserare, ljudtekniker, scentekniker, rekvisitörer, attributmakare. De flesta är hantverksyrken med en stark konstnärlig sida. Deras främsta arbetsledare är regissören och scenografen, som båda tillhör konstnärliga personalen. Dessutom har många av människorna i dessa yrken en bredare kreativ förmåga och bredare intressen än som kommer till uttryck i det egna facket. Där finns helt enkelt en stor kreativ potential, som utnyttjas dåligt. Konflikter mellan grupperna är regel.

En mera roterande arbetsorganisation och ett mera nätverksinriktat arbetssätt skulle ha möjlighet att utnyttja resurserna bättre.

Alla dessa grupper, liksom även helheten, skulle dessutom ha mycket att vinna på att bygga nätverk utåt. De har ofta mera gemensamt med liknande yrken i andra branscher, än med varandra. Om en teatersnickare som bygger möbler skulle ha fler inbyggda kontaktytor med andra möbelsnickare, skulle kanske inte konflikten bli så avgrunds djup om teatern väljer att samarbeta med en möbeldesigner. Nu blir det lätt ett positionsförsvar, och resultatet under en kraftig rationalisering blir att teatern väljer att konkurrensutsätta sina byggen, och teaterns tekniker skall konkurrera med firmor specialiserade på t.ex. reklamfilms- och andra studiobyggen.

Teaterns yrken har alltså mycket olika tillkomsthistoria. De har under institutionskulturens tid cementerats och en arbetsdelning på gränsen till fördumning har utvecklats. Men de håller på att förändras – genom tekniska förändringar och allmänna samhällsförändringar. Själva kunskaperna, tekniken är fortfarande viktig men HUR vi använder dem, NÄR och I VILKA FORMER, är under förändring. Det kräver initiativ och idéer från oss, inte bara försvar.

KONSTNÄRLIGT ENTREPRENÖRSSKAP

Det konstnärliga entreprenörsskapet handlar om att driva en idé.

Det innebär att man får en ingivelse, en uppenbarelse står framför ens inre syn. En bild eller tanke uppstår och ett behov att se den förverkligad, att göra den.

Men inte alla teaterkonstnärer har förmåga eller intresse av att lägga ner stor ansträngning på att idén faktiskt skall kunna förverkligas. Där är institutionen bekväm. Ansvar för större och mindre idéers förverkligande delas alltid med någon annan, i sista hand chefen. Tyvärr betyder det också att engagemanget ibland blir ljumt.

Den KREATIVE PRODUCENTEN är en yrkeskategori som hör till den "fria", icke-institutionella sektorn. Det är en kopplare, vars huvudsyssla är att arbeta fram former för hur en egen eller någon annans idé skall kunna förverkligas. Det är en intressant gränsperson.

På den fria teatermarknaden finns två mycket olika typer av producenter, de kommersiella och de "fria". En kommersiell producent, som t.ex. Vicky von der Lancken, använder sin näsa och sin erfarenhet för att sy ihop ett projekt som hon gillar och därmed tror är säljbart. Den "fria" producenten utvecklar sin fantasi mera i förhållande till bidragsgivande instanser, men också i det praktiska arbetet med att sätta ihop ett team.

Inom institutionen ger man sällan producenten någon möjlighet till initiativ. Ju öppnare teatern är, med fler möjligheter att ta in människor utifrån i olika funktioner, desto intressantare blir den möjligheten.

Teaterns konstnärliga arbetsprocesser

Vari beskrivs vad konstnärerna egentligen gör

På institutionsteatern är produktionsprocessen allt hårdare styrd och reglerad. Med relativt små förändringar rasslar det på, oavsett om det gäller ett litet barnprogram eller en jätteföreställning med kör och orkester.

Det är förberedelsetider, projekteringsperioder, byggtid, repetitionstid, marknadsföringstid, bygge på scen, allt i förutbestämda och mycket förutsägbara perioder.

Enskilda teatrar har lagt ner stor möda på att utveckla flödesdiagram som åskådligt visar när olika avdelningars arbete kommer in i processen.

Man har kämpat hårt för att uppnå denna effektivitet. Nu, när det har blivit rutin, förhindrar den däremot effektivt förnyelse.

I det typiska diagrammet konstateras bara att det förekommer en repertoalvalsprocess och en repetitionsperiod. Det paradoxala är ju bara att det är egentligen själva verksamheten. Och det är i stort det som utgör den konstnärliga personalens själva arbete.

Därför vill jag ägna en smula möda åt att beskriva dessa processer, om inte annat så för utomstående. Det kan också fungera som en grund där man kan grubbla vidare över hur de skulle kunna förändras.

Inpetade som de nu är i en mycket strikt produktionsgång, blir processerna bara självuppfyllande.

I det följande skall jag försöka beskriva de centrala konstnärliga arbetsprocesserna.

De är

- FÖRBEREDELSE
- REPETITION
- FÖRESTÄLLNING

Jag bifogar på följande sidor ett typiskt schema över PRODUKTIONSGÅNGEN. Detta reglerar i en tidsdimension när olika yrkesgruppers insatser kommer in i helheten.

Här finns ovanstående rubriker med, som insatser bland andra. Perspektivet i detta är helt och hållet tekniskt. I verkligheten sätter det mycket stränga ramar för hur arbetet skall gå till, vilket redan i sig begränsar möjligheterna mycket.

Naturligtvis skulle man, även inom dessa ramar kunna göra stora förändringar. Nu låter man alltför lätt schemat bli den fasta ram som en godtycklig verksamhet skall pressas in i.

FÖRBEREDELSEARBETE

Det kreativa förberedelsearbetet inför en föreställning utförs av regissören., med scenografen och kostymören som främsta samarbetspartner. Man lägger upp ramarna för arbetet, försöker hitta en helhetsform och ett formspråk. Man går igenom pjäsmaterialet och utformar en mer eller mindre detaljerad vision för förverkligandet.

I regissörskontraktet ingår normalt två månader för förberedelser. Paradoxalt nog är det mycket sällsynt på institutionen att skådespelare deltar i något förberedelsearbete. Skådespelaren förutsätts ha läst pjäsen, det är allt.

Ifråga om teknik och andra avdelningar är förberedelsearbetet utomordentligt väl reglerat i ”produktionsgången”. Det är också uttryckligen under förberedelsearbetet som man intar de professionella rollerna, det är där det är så viktigt att man förstår varandra. Under den följande processen, repetitionen, tillkommer ljud, ljus, mask och naturligtvis många justeringar av scenografi och kostym. Allt detta håller också regissören i.

Men faktum kvarstår: det kreativa projektnätverk som föreställningsarbetet är, det utesluter faktiskt skådespelarna. Eftersom regissören skall hålla i båda processerna: produktionsprocessen och repetitionsprocessen, uppstår ofta en mördande konkurrens om regissörens tid och krafter. Ju mera utarbetad en föreställning är rent teknisk, desto mera känner sig skådespelarna också åsidosatta och mindre viktiga.

REPETITIONSPROCESSEN

Repetitionprocessen är själva hjärtat i teaterns verksamhet.

Jag försöker beskriva den ur skådespelarnas synpunkt, för att bevara viktighetsperspektivet.

Skådespelarens arbetstider för repetition är t.ex. (viss variation förekommer) 10.30-15.00 samt 19.00-22.00. Kvällstiden bortfaller om man spelar föreställning samtidigt, vilket på institution är mycket vanligt. Regissören får då försöka pussla ihop något att göra med de som finns tillgängliga, en ofta tålmodsprövande verklighet. Men skådespelarens insats är ännu mera begränsad, eftersom man repeterar scen för scen enligt ett intrikat schema. Det kan vara mellan t.ex. 11.15 och 12.00 som man förutsätts leverera sin kreativa insats under en arbetsdag.

Helt utanför arbetstid sker den stora del av arbetet som är inläring av text. Förutom den rena inläringen förutsätts skådespelaren också komma förberedd till repetitionerna. Dessa arbetsuppgifter kan naturligtvis ibland utföras på arbetstid, hemma, om man har en mindre roll. Men huvudrollsinnehavare har ett på alla sätt mycket drygt göra.

Det reglerade förloppet, vanligen ca 10 veckor långt, ser grovt ut som följer:

1. Kollationering. Man läser pjäsen från början till slut. Alla inblandade närvar. Arbetets startpunkt. Mer eller mindre tydlig formulering av utgångspunkter och målsättning, både ifråga om den blivande föreställningen och arbetsmetoden. Regissören förutsätts leverera en "läsning", en egen idé om materialet.
2. Undersökning av textmaterialet, yttre och inre omständigheter. Försök att beskriva karaktärerna, hurdana de är. Uppdelning av texten i arbetsenheter, "scener".
3. Undersökning av olika möjligheter, olika betydelser, rörelsemönster.
4. "Beteendearbete": detaljerade genomgångar, scen för scen, från början till slut av det yttre skeendet på scenen, "scenerier". Vad folk gör, var på scenen.
5. Utmejsling av motiv, impulser, känslor, uttryck
6. Mer eller mindre slutgiltiga val
7. Inflytning i scenografi. Förändringar och förskjutningar.
8. Inflytning i kostym och mask. Justeringar.

Under hela denna process sker naturligtvis en förvandling hela tiden, på två plan. Det ena är en inre förvandling, det andra är en yttre förvandling. De båda processerna framskrider språngevis.

UTIFRÅN IN respektive INIFRÅN UT

De ovan nummerade stadierna är mera en beskrivning av delar som på ett eller annat sätt ingår. De kan ske mer eller mindre parallellt hela tiden. Vissa skeden är intill obefintlighet kort i själva repetitionssalen. I såfall får skådespelaren helt enkelt sköta skedet själv, hemma på egen tid.

Vissa regissörer ägnar sig enbart åt inre motivationer och lämnar rörelser och riktningar åt skådespelaren att bestämma. Andra gör tvärtom, ägnar hela sin tid åt att dirigera ett yttre skeende och lämnar det inre arbetet åt skådespelaren.

Skådespelaren skall alltså helst behärska båda metoderna och många mellanformer, samt anpassa sig efter vad som gäller för stunden. Även skådespelare beskriver sig gärna som antingen en som arbetar "utifrån in", alltså börjar med karaktärens yttre handlingar och åtbörder, eller "inifrån ut", om man börjar med karaktärens inre liv.

Skådespelaren är därför samtidigt extremt hårt styrd och extremt självständig.

Man arbetar dessutom både i en situation med mycket hård normativ kontroll och samtidigt hög grad av informella relationer.

Att göra rätt eller fel är ytterst relativt. Den norm som allas prestationer bedöms utifrån är sist och slutligen regissörens intentioner, regissörens "läsning" av pjäsen. Denna styr också alla andra yrkesgruppers arbetsresultat. Denna norm utsätts inte heller för någon bedömning eller värdering, förrän man har det färdiga resultatet. Alla andra måste helt enkelt överlämna sig åt regissören och hoppas på det bästa.

REPETITIONENS TID

I vanliga fall har man alltså ungefär 10 veckor på sig för detta arbete. Man har kommit fram till att det är den tid det tar, med vår arbetsidsreglering, att gå igenom pjäsen grundligt ca tre gånger, följt av en genrepsperiod på två veckor med nästan dagliga genomdrag av helheten. Där kommer också de andra yrkesgrupperna in i helheten på ett slutgiltigt sätt: kostym, mask, scenografi mm.

Man konstaterar ofta att det finns små möjligheter till några tidsrationaliseringsvinster på teatern. Konstnärligt arbete, liksom mycket av hantverket, tar helt enkelt den tid det tar. Det tar lika lång tid idag som för fyrahundra år sedan att knyta en peruk. Skådespelare behöver tiden för själva "förvandlingsarbetet", för att integrera tolkning och utförande.

Men över tiden har repetitionstiden blivit allt längre. På Shakespeares tid var repetitionstiden en vecka, för femtio år sedan på svenska teatrar tre eller högst fyra veckor. Även internationellt idag är våra repetitionstider extremt långa, i Storbritannien repeterar man regelmässigt tre veckor på de flesta teatrar. Blir det sämre konst? Eller arbetar man intensivare?

Använder man tiden annorlunda? Hos oss är ett konstnärliga krav ofta att få repetera längre. Många speciella projekt utvecklar tider på 3-4 månader. Å andra sidan finns experiment med kortteater, där man repeterar en dag för att ha föreställning samma kväll.

Klart är att det finns plats för mycket större variation alltefter projektets karaktär.

Lika klart är att all utveckling som syftar till att släppa in flera parter, flera moment i arbetet också kräver mera tid.

Repetitionsarbetets karaktär är ofta mycket slutet. Det utförs i sträng isolation.

Delvis är det helt nödvändigt. Men det skapar också grund för motsättning med många andra grupper på teatern, marknadsföring och teknik inte minst, där det finns för få kontaktpunkter. Alltför lite tid avsätts till att verkligen göra andra parter delaktiga i processen.

FÖRESTÄLLNINGEN

Under föreställningsperioden står skådespelaren inför att varje kväll genomleva en händelse som till alla delar är på förhand överenskommen som om han gör det för första gången.

Händelsen skapas av publikmötet, och själva detta möte kan i sin tur utveckla det överenskomna och fastlagda i många olika riktningar.

RESULTATKONTROLL

Ibland har man försökt införa olika typer av "kvalitetssäkringar" – ett exempel är Folkteatern i Göteborg.

Man har då en förhoppning att kunna fånga upp när en föreställning inte är ens "good enough", när den faller under strecket. Även här är det ett nästan oöverstigligt problem att så många människor är inblandade, i så olika funktioner. Säger man "det här är för dåligt" uppstår frågan på alla möjliga håll "says who?"

Det finns alltid massor av olika röster om en föreställning, olika publikreaktioner att hänvisa till, olika upplevelser från alla håll och kanter, på och bakom scenen.

Det är för det första en häpnadsväckande självklarhet att upplevelsen av en föreställning från scenen kan vara diametralt olika upplevelsen från salongen. Skådespelare har ytterst sällan rätt när man utnämner individuella föreställningar olika dagar till "bättre" eller "sämre". Man kan få de mest glänsande lovord just en kväll som man själv har upplevt som katastrofal.

Olika skådespelare har dessutom alltid helt olika upplevelse av en föreställning.

Marknadsförarna kanske har gjort ett jättebra jobb, så att det sitter massor av folk i salongen. Det skall mycket till för att då säga "detta är för dåligt". Kanske om publiken lämnar salongen under föreställningen. Men publiken är tålig.

Alla stödtrupperna kanske gör sensationellt bra jobb, föreställningsteknikerna,

musikerna, m.fl., och tar hellre fasta på röster som tycker att det ändå inte är så tokigt. Och, framförallt – vad skall man jämföra med?

Nej, lägga ner kan vi inte. Det är ekonomiskt oförsvarbart och demoraliserande. The show must go on.

ATT FÖRBÄTTRA EN FÖRESTÄLLNING

Vår utifrån kommande Wise-guy kan då komma med en försynt förfrågan: skulle man inte kunna arbeta vidare med föreställningen? Kan man inte förbättra den, om man nu konstaterar att det ändå finns många kritiska röster, vilket kanske i sin tur påverkar försäljningen?

Av någon orsak är detta en oväntat minerad mark.

Enligt Etiken heter det visserligen att arbetet med en föreställning fortsätter oförtrutet efter premiären. Arbeta vidare förväntas den alerte skådespelaren ständigt göra – utveckla och fördjupa sitt eget arbete, prova nya lösningar i samråd med medspelare, hitta nya sätt att möta publikens reaktioner. Det handlar om att hålla föreställningen levande.

Men det är ändå fråga om ur helhetens synpunkt marginella saker. Skall man verkligen ändra något, ändra ett sceneri, eller ens en inställning, en reaktion, en laddning, en motivation, då måste man repetera om. Man måste arbeta om hela kedjan, förändrade förutsättningar för medspelarna, förändrade betydelser för helheten, konsekvenser både praktiskt och tankemässigt.

Men repeterar om, det gör man nästan aldrig. Varför?

Praktiskt kan man hänvisa till att det blir nog svårt, skådespelarna är kanske igång med repetition av nästa produktion, eller av annan orsak inte tillgängliga. Det skulle man i och för sig kunna lösa med en buffertzona, en marginal där man varnar för omrepetition. Det gäller i såfall också regissörens och övriga teammedlemmars kontrakt. Att införa en sådan beredskap skulle faktiskt vara mycket krävande – det gäller också tekniska personalen, lokalbokningar, övertidskompensationer, osv. osv.

Den egentliga orsaken ligger ändå på ett annat plan. Det är en kaotisk arbetsprocess, spretig och full av motsättningar, nervpåfrestande och fysiskt utmattande, särskilt mot slutet. Man har helt enkelt ett alldeles nödvändigt behov av en punkt. Att det finns en punkt där det är färdigt, basta. Annars blir det hela formlöst.

Det gäller i och för sig all konstnärligt verksamhet. Målaren målar inte vidare efter vernissagen.

Den ensamma författaren kan sitta och snida på sin dikt tills han säger – nu är den färdig. Det är inte heller lätt, men det är hans eget ansvar. Efter det kan han tycka att den är bättre eller sämre, men han skriver sällan om den till nästa uppläsning. Ett verk är ett verk – det är svårt att komma och sudda i dess kanter. Man måste helt enkelt sluta föra det man har föresatt sig, och sedan börja på något nytt.

Teaterkonstnären har den ytterligare svårigheten att man är så många.

Man måste försöka anpassa sina respektive processer till den tid som finns till buds. Man är aldrig färdig samtidigt. Någon känner sig färdig, medan någon annan tycker att den knappt hunnit börja. (Jfr ett samlag, och där är man ju oftast ändå bara två.)

Det är redan en stor kompromiss, men man underordnar sig den.

Om någon nu påstår att det var inte alls färdigt, vi skall jobba vidare så att det blir bättre, då river man upp hela denna sköra konsensus och alla störtas ut i ett trask av otillräcklighetskänslor.

Men kanske trots allt?

Nu har vi redovisat svårigheterna med att förbättra en föreställning.

Då vill jag genast föreslå att man kanske I MEDVETANDE om alla problem, ändå skulle kunna överväga att försöka.

Ofta får enskilda skådespelare gå hela säsonger, eller flera, med moment i föreställningen som aldrig fungerar, som alltid stoppar upp, splittrar koncentrationen, som bara inte är "lösta". Varför inte då införa lite tid till eftertanke och omarbetning? Trots allt är teaterkonsten den konstart där det faktiskt är möjligt. Föreställningen är hela tiden ett levande material.

Det finns nämligen ett annat välbekant fenomen i konstnärskapet som handlar om att precis då man har lämnat ifrån sig ett verk, så vet man hur det egentligen borde vara.

Repertoarvalsprocessen

Vari beskrivs vad som egentligen sker under ytterligare en av de mera hemliga rubrikerna i "produktionsgången"

Pjäsvalet är naturligtvis ryggraden i en teaters verksamhet. I allmänhet börjar man preliminärt planera för ett spelår ett och ett halvt år innan respektive höststart, alltså någon gång under våren året innan. Med nuvarande budgetår, som sedan ett par år är kalenderår, måste planen vara i stort sett spikad till följande jul, alltså ett drygt halvår innan höststarten.

Institutionen har oftast minst en stor scen, som betraktas som lokomotivet som skall dra resten av tåget. Därutöver har man mindre scener, alternativa spelplatser på stan, turnerande produktioner, samarbetsproduktioner. Oftast har man också ett åtagande att spela teater för barn och ungdom, i skolor eller på annat sätt. Ett årsprogram innehåller därför mellan 10 och 20 produktioner.

En ofta framförd synpunkt är att alla landets teatrar verkar spela samma pjäser, att repertoarerna är förutsägbara och ospännande.

Hur kommer årsplanerna till?

Aktörerna i denna process är följande:

- TEATERCHEFEN
- FASTA REGISSÖRER
- LEDNINGSGRUPP, PRODUCENTER

- ÖVRIGA REGISSÖRER
- DRAMATURGER
- REPERTOARRÅD, bestående av representanter för olika personalkategorier

REPERTOARRÅDET

På alla institutioner har man sedan sjuttioalet haft skiftande former av personalinflytande i form av repertoarråd, konstnärliga råd, osv. Deras reella makt varierar högst betydligt. Även sammansättningen och tillsättningen kan se ut på många sätt. Det kan vara endast konstnärlig personal, eller stor andel administratörer, eller betydande inslag av andra personalgrupper.

Man kan vara adjungerad efter val inom respektive personalkategori man kan vara tillfrågad av chefen direkt, eller man kan ha fått anmäla ett eget intresse.

Den formella beslutsgången är sällan ett problem. Ingen vill gå miste om en bra idé, och få är de som lägger ner energi på att bevaka sina idéer för att få exklusiv credit för dem. Det länder branschen till jämförelsevis stor heder.

DRAMATURGEN

Dramaturgens direkta arbetsområde är repertoaren. Dramaturgen är den person på teatern som har som uppgift att bevaka pjäsmarknaden, intressanta nyheter inom och utom landet. Dramaturgen sköter dessutom den praktiska hanteringen av texterna, beställningar, returneringar av insänt material mm.

MODELLER FÖR REPERTOARARBETET

För repertoarbetet finns några huvudmodeller:

1. Den starke regissören, tillika chefen, får en idé. Han har sett läst eller hört någonting som har lett hans tankar in på en speciell pjäs, ofta en klassiker. Han berättar om sin idé och produktionsplaneringen går igång. Repertoaren kommer då att röra sig runt denna persons privata intressen. I bästa fall har han sådan intuitiv eller annan kontakt med sin omvärld att idén väcker ett allmännare intresse.

2. Den svage regissören med fast anställning eller ansvar försöker hitta något attraktivt med någon pjäs. Han motiverar sitt val med att ”pjäsen inte är så tokig” och planeringsprocessen går igång.
På teatrar med få fasta regissörer och komplicerad repertoar, den idag vanligaste verkligheten, kan det se ut såhär:
3. Chefen, med eller utan samråd med dramaturg och/eller repertoarråd, lanserar dels några för ögonblicket intressanta pjäser och/eller några för ögonblicket intressanta regissörer. Därefter vidtar ett hejdlöst trial and error. Där många parter på den nationella teatermarknaden kastar fram sina bud, tills det uppstår en träff någonstans och ett projekt går i lås. Teatern kan då ha prioriterat antingen pjäsen eller respektive regissör. Båda parter kan bluffa mer eller mindre beträffande vilka andra konkurrenter eller andra faktorer som finns med i spelet.
Ofta kompliceras spelet av att en idé förutsätter speciella skådespelare, inom eller utom teatern, och att man är beroende av deras tändning på idén och dessutom deras respektive tidsplaner.
Detta är det nationella fältets stora huggsexa, som ofta sköts ganska exklusivt av chefen, med mycket liten insyn av annan personal. Som chef har man ett underförstått mandat att bjuda fritt.
4. Repertoarråd eller dramaturg har fått fram något favoritmaterial som man vill arbeta med.
Chefen eller någon annan instans värderar idén och i förekommande fall kontaktas en regissör som man har erfarenhet av och som är ledig.

VEM BESTÄMMER?

Hur processen ser ut, avspeglar alltså mer än något annat respektive maktförhållande.

På en normal institution är det sällsynt att personalen har någon direkt delaktighet i repertoarvalet. Man har alltså inte hittat någon fungerande form för hur det skulle gå till. Många känner sig just på den punkten alienerade, frustrerade och överkörda. Man har kanske engagerat sig i ett mödosamt läs- och diskussionsarbete som inte ledde någonstans. Det är dessutom praktiskt mycket svårt att få in repertoardiskussioner i arbetstiden. Många inom personalen pendlar dessutom mellan att å ena sidan önska sig ersättning för det extra arbete

det innebär att delta i sådant arbete och å andra sidan att kräva att det skall ingå som en självklar rättighet och del i det egentliga arbetet.

På mötena tycker alla fram och tillbaka, mer eller mindre högljutt och mer eller mindre motiverat.

Vad skall man jämföra med? Det kan likna en tidning, men bär på helt andra svårigheter än ett tidningskollektiv. Varje projekt som sätts igång involverar massor av människor, tar lång tid, kostar mycket pengar och måste dessutom koordineras med andra projekt.

Däremot kräver det ungefär samma mått av intuition. Någon kan säga: Jag känner att det är intressant med drömmar idag, det verkar vara något som inresserar många. På en tidning kan man då gå igång med att beställa fram en artikelserie och drömmar. På teatern får man med förenade krafter rannsaka sitt minne – vilken pjäs skulle kunna tänkas handla om drömmar? Eller skall vi beställa? Vilken författare skulle stå ut med en sådan beställning? Vem skulle isåfall sätta upp det? Hur kan vi planera in en ensemble till något så oklart? När skulle det kunna göras och i vilken omfattning? På vilken scen? Osv osv.

Kanske kommer man efter några år i hamn med idén. Man gör en rollbesättning, men på det stadiet är skådespelarnas engagemang i respektive stycke mera direkt avhängigt av uppgiftens storlek och intresse, liksom av vem regissören är.

DRÖMMAR OCH VERKLIGHET

Att hålla hela kollektivets engagemang levande från början till slut är svårt.

Men var och en har en dröm; att få delta i något viktigt och engagerande, med en ledare som kan urskilja och stöda nya och för alla oväntade kvaliteter.

Det är mer än en dröm, det är en underförstådd rättighet att ofta åberopa. Många skådespelares uppfattning om mod sträcker sig inte längre än hit: att våga kräva att få ingå i ett sammanhang där en stark ledare bäddar för någonting som är på en gång nyskapande och tryggt.

På grund av den tidigare nämnda ETIKEN är det överhuvudtaget inte rumsrent att driva idéer för så att säga egen vinning, alltså föreslå Macbeth på repertoaren med motiveringen ”Jag vill spela Macbeth”. Teaterns kultur förbjuder så strängt skådespelaren att ”ta för sig”, ”öppna eget”, mm, att många skådespelare faktiskt inte vill något särskilt med sin gestaltungsverksamhet, utöver att ”göra en bra roll i ett intressant sammanhang.”

Tillbaka till modellerna:

DEN ENVÄLDIGE BESLUTFATTAREN

Systemet med den starke ledaren kan definitivt fungera under några kreativa år, om ledaren åtnjuter förtroende. En verkligt stark ledare kan dessutom ge avkall på egen prestige och använda sig av sina medarbetare på ett konstruktivt sätt – lyssna på idéer och tvivel, ägna energi åt att förankra svårare projekt, hålla en dialog i huset. Han kan göra det via ett ”råd” eller på helt informella vägar.

Båda parter upplever då att han har ett ”äkta” mandat att driva repertoarbetet ganska självständigt.

Att delta i den ovan beskrivna nationella huggsexan, när landets teatrar samtidigt skall ro hem ett någorlunda hedervärt program är mycket långt ett enmansjobb. Det kräver lika mycket intuition, timing, riskvilja, förförelsekonst, känslighet som något annat konstnärligt arbete på teatern. Det blir svårt om man hela tiden måste förankra åt alla håll och inhämta godkännanden. Det tar helt enkelt för lång tid.

Nackdelen är naturligtvis att personalen inte har insyn.

Om den enväldige ledaren inte har personalens förtroende, får ju den nackdelen förödande proportioner.

Den brist på engagemang som då uppstår kan fortfarande repareras – om någon av de engagerade regissörerna fyller förväntningarna. När väl arbetet börjar, övergår makten till regissören, och hans ensemble kan bilda en lycksalighetens ö i något som för övrigt är ett träsklandskap. En verkligt dum impopulär chef tar då själv åt sig äran av detta och tror att kärleken spiller över på honom. Han misstar sig däri.

VAD? VAR? FÖR VEM?

Systemet med konstnärliga råd antyder något sorts syndikalistiskt styre, men har sällan eller aldrig någon makt. Namnet ”råd” tolkas som ”rådgivande”.

Rådets uppgift är oftast alltför allmänt formulerad. Man skall i största allmänhet föreslå något ”bra” eller reagera på de förslag som kommer upp, om de är ”bra” eller inte.

Det reella repertoarbetets krav är däremot ofta plågsamt påtagliga.

Den stora uppgiften är att hitta ett program för den Stora Scenen. Det är den enda del där det kan bli några intäkter att tala om. Därför är man mån om möjligast fulla salonger. Den budgetandel som biljettintäkterna utgör är visserligen låg, mellan 10 och 20 %, men det är ofta den rörliga del som ger teatern lite frihet och handlingsutrymme.

Därför börjar arbetet med att spika Stora Scenens spelår. Därefter kan man börja lägga pussel runt småscener, turneprogram, samarbetsprogram och – sist – barn och ungdomsteater.

De flesta projekt som skådespelare tycker är ”bra”, nyare pjäser, intressant vinklade klassiker, är för smala för stor scen. Även de flesta regissörers förslag är dimensionerade för liten scen. Få vill ta på sig det stora och otacksamma arbetet med uppsättning på stor scen. Dessutom är det få som faktiskt kan arbeta i den skalan.

Om man går ännu djupare och börjar arbeta med skådespelares egna kreativa impulser, idéer som de verkligen själv brinner för och själv vill göra, då hamnar man på scener av typen källare, vind eller foaje med 40-50 publikplatser.

Man frestas dra slutsatsen att det är tillåtet att tänka på sig själv om man tänker mycket smått.

Ett stort problem för de flesta institutioner är därför själva huset. Att stycka upp en stor stenborg i små enheter är inte lätt. Ett hus av Dramatens storlek har fler möjligheter som alla utnyttjats till bristningsgränsen – i och med att man har flyttat alla verkstäder utanför stan, har gamla verkstadslokaler kunnat byggas om till små scener, ex Målarsalen. Få hus har den möjligheten. Ljudisolering är bara ett av många oöverstigliga tekniska problem.

Alla dessa överväganden, om vilken pjäs som passar på vilken scen, när den får plats, vem som skall göra den, vilka som skall vara med, det är inte rådets uppgift. Antingen gör chefen detta själv, eventuellt tillsammans med en planeringschef el.dyl. Han kan också till sin hjälp ha en ledningsgrupp, ett gäng producenter, en ekonomichef, som fortlöpande utreder konsekvenserna för de olika möjliga kombinationerna. Förutom att utnyttja ensemblen någorlunda jämnt, handlar det också om byggtider, verkstadsresurser, kontraktperioder för extraanställda, mm mm. Ett projekt kan stupa på att det kräver sex extraanställda dansare, som också skall ha betalt över sommaruppehållet vid en tidig höstpremiär, bara för att ta ett exempel.

SPRIDA PROBLEMLÖSANDET

Skulle ”rådet” kunna spela en större roll? De andra konsekvensutredarna är ju uttryckligen ”icke-konstnärliga”. Det egentliga ansvaret faller därför mycket tungt även på en konstnärlig ledare som vill arbeta i ett förankrat samförstånd, som vill dela med sig av sin konstnärliga makt.

Den situation som är skapar också motsättningar mellan konstnärer och administratörer. ”Rådet” får bara besked att olika attraktiva förslag som har lanserats eller diskuterats är ”omöjliga”. Det kan bero på personalbrist, brist på pengar, lokalproblem.

Detta är en av de brännpunkter där konstnärliga och praktiska, företagsmässiga frågor synes gå i konflikt med varandra och ett ställningskrig uppstå.

Men verkligheten är inte så absolut. Inget konstnärligt förslag är hugget i sten. Det kreativa problemlösande som är förutsättningen för att det ”omöjliga” förslaget skulle kunna genomföras, det måste också kunna kallas konstnärligt. Det kan göras av konstnärer. De flesta institutionskådespelare har tillräckligt med praktisk erfarenhet och insikt för att kunna ges uppgift att lösa sådana problem. Arbetet kanske också borde respekteras till sin konstnärliga dimension om det görs av någon annan. Inspicienten kanske ser en lösning, snickarna kanske föreslår en lösning som förkortar byggtiden väsentligt, som i sin tur gör någonting möjligt.

Annars händer lätt att hela processen med ”repertoarval” liksom surnar och avstannar. Ingenting går tydligen att göra.

Den tunga och tidsödande delen är själva läsarbetet. Texter skall kopieras och distribueras och framförallt läsas, annars blir diskussionen meningslös. Redan här kan de bästa föresatser stupa.

UTVECKLINGSARBETE

Som alla verksamheter som producerar upplevelser och kunskaper istället för varor, har teatern svårt med sitt utvecklingsarbete. Man anser sig ytterst sällan ha tid eller råd att avsätta reurser för att mera förutsättningslöst undersöka eller utveckla något. Jag tror att det på den punkten är nödvändigt att tänka om, att inse att en kontinuerlig utvecklingsverksamhet är basen för att gå framåt, liksom för att kunna profilera sig. En dynamisk utvecklingsverksamhet bildar både en bas för framtida repertoar, samt skapar det levande nätverk och gemensamma idéproduktion som gör att diskussioner om mål och medel bottnar i någonting

Hur har då frågan om repertoarval behandlats i konsultförslag?

Man konstaterar att det är en av processerna och att det är teaterns eget arbete att beskriva sina processer och utvärdera dem.

Någon sätts på att beskriva processen. En grupp tillsätts för att diskutera fram ett underlag. Man vill gärna komma fram till något konstruktivt. Men man kommer sällan längre än till allmänna käbbel om framförhållning respektive kvalitet.

TIDSDIMENSIONEN

Ett av de uppenbara motsättningsämnen med repertoarvalet är tidsdimensionen.

Ett uppenbart uttryck för duktighet, som också sägs skapa både trygghet och frihet, är lång framförhållning. I den ideala repertoarvalsprocessen ligger man tre år före, och justerar efter löpande utvärderingar efter varje spelars utfall, den plan som ligger tre år bort. Man arbetar med långa tematiska och konstnärligt undersökande cykler, och marknadsföringen har god tid på sig att skapa kontakt med olika publikkategorier runt vad som kommer att ske under en period av flera år. Man kan bygga upp ett förtroende, man vet vad man håller på med.

I den verkliga verkligheten ser det mycket annorlunda ut. De flesta arbetar under en sista minuten press, en känsla av kniven på strupen, av ständig överhängande katastrof. Man är bara helt enkelt konstant försenad. Det leder faktiskt till både grinighet och dåligt resursutnyttjande. Nödlösningar blir oftast dyra, brandkårsuttryckningar på övertid kan knäcka den mest solida budget.

Förutom att långsiktigheten är utomordentligt svår att uppnå i praktiken, med så många under alla förhållanden osäkra faktorer inblandade, är den faktiskt å andra sidan också problematisk. Teatern är en ögonblickets och stundens konst. I morgon är den borta. Man förutsätts kommunicera med publiken just nu. Om en sådan kommunikation skall uppstå, måste den verkligen vara relevant. Isåfall krävs klärvoajanta egenskaper hos repertoarläggaren, eller för all del stark känsla för eviga värden, om man skall hitta en kontakt mellan material och publik tre år framåt i tiden från idéns födelse. Men möjligheten att vara ”i tiden”, att vara nyskapande, eller att ens kunna importera internationella nyheter, den har man nog sålt bort om man lägger ett alltför fast program.

Någon sorts gyllene medelväg är det man vill ha.

Tidsfrågan är alltså i och för sig intressant. Men en stor del av tidsplaneringen är inte ett medvetet val, utan beror på att man är i en situation av intrikat samspel, både inom teatern och ute i det nationella fältet.

Jag har försökt beskriva repertoarvalet som en mycket central arbetsprocess som inte är riktigt definierad, som flyter mellan många aktörer, som är en nyckelprocess där ”konst” och praktisk planering möts.

Tidsdimensionen är oftare en följd av andra faktorer. Ingen blir klokare av att laborera fram och tillbaka med tidsperioder. Men man skulle behöva ägna mycket möda och uppfinningsrikedom åt att formulera, värdera och reformera de egentliga ”repertoarvalsprocesserna”

SLUTSATSER

Det allmänna intrycket alltså är att

- alltför mycket ligger på den konstnärlige chefen. Man saknar former och metoder att förankra och föra idéer vidare.
- Uppgiften är för allmänt formulerad. "Att hitta en intressant repertoar".
- Andelen konstnärer i många ledningsgrupper är liten. Beslutsdiskussionerna rör sig därför alltför mycket om praktiska frågor.
- Konstnärlig målformulering är svårt. Att hitta en profil känns konstgjort, men utan profil saknar man riktlinjer. En komplicerad teater behöver antingen förenkla sig, eller hitta profiler för olika verksamhetsdelar, plus dessutom en gemensam.
- Man har ingenting att ösa ur. Man saknar utvecklingsverksamhet.
- "Säljledet", alltså marknadsföringen, har ofta ingen del i repertoarbetet.
- Dialog med användare, alltså publiken, saknas helt. Inga former finns för någon sådan

VAD BÖR GÖRAS?

- Man måste erkänna och definiera repertoarbetet till alla sina delar.
- Bestämma vem som skall göra det och på vilka villkor
- Upprätta starka kontaktvägar med utomstående grupper
- Skapa flera och mera förutsättningslösa "problemlösningstinstanser"
- Ge arbetet tid och plats
- Ägna stor möda åt målsättnings- och strategifrågor
- Upprätta ett nödvändigt förutsättningslöst utvecklingsarbete.

Jag har ägnat repertoarvalet stor uppmärksamhet, eftersom det faktiskt är där det är möjligt att sprida beslutsfattandet.

Ännu mera om

Kvalitet, professionalism , amatörism och därutöver

Vi lever i ett kulturpolitiskt klimat där man å ena sidan vill bevara kulturarvet, å andra sidan öka spridningen av kultur, nå nya grupper och skapa förutsättningar för "alla" att vara skapande.

Det första kravet tillgodoser teatern lätt, med sin baskaraktär av museum över äldre tiders texter, människor och tankar. Det är lätt att göra sig lustig över den museala teatern, men om man istället vågar se det från den andra sidan och uppskatta uttryckligen det museala, så är det inte det sämsta. Vilket museum kan ge oss en så rik, sinnligt påtaglig och djup upplevelse av vår historia och mänskliga belägenhet?

Att öka tillgängligheten för detta är däremot ett distributionsproblem, därmed inte mindre intrikat.

Men den andra delen av målsättningen: Att nå nya grupper av människor, att kommunicera, för att inte tala om att bereda större delaktighet och uppmuntra till eget skapande, den är problematisk.

Att hålla fronten mot allt som teatern tidigare definierat som amatörkultur blir allt svårare. På allt flera håll skaffar man sig tillgång till våra kunskaper, om än i ytlig form. Allt ängsligare får vi då försvara den "äkta" professionella konstnärliga teatern. Våra TV-såpor har till exempel definierat "skådespeleri" på ett nytt sätt. Uppfattar den stora publiken någon skillnad?

Det är inte för intet som teatern håller sina dörrar stängda. Öppnar man dem, riskerar man ju att världen väller in och hur skulle det se ut?

För oss återstår varje dag att bevisa att kvalitet kan vara något annat än bara tradition och klassiker.

KONSTNÄRLIG KVALITET

Ett av de stora problemen med kvalitetsbegreppet ligger i att "konstnärlig kvalitet" ligger implicit i förutsättningarna för det offentliga stödsystemet. Den svåra ekvationen heter ju "konstnärlig kvalitet till så många som möjligt." Eftersom målet "så många som möjligt" är mycket mera hanterligt, är det vad många riktar in sig på. Man tänker sig att man har uppfyllt de kulturpolitiska målen när man har dragit stora skaror människor till teatern.

Det är klart att man kan sätta det konstnärliga målet lågt, och påstå att all teater är konst, att teater i jämförelse med TV och film redan är så exklusivt och smalt att det måste kallas konst.

Men även, eller egentligen i synnerhet, den statliga filmpolitiken kämpar ju med samma problem: vad är kvalitet? Vad är det som inte är kvalitet? Underhållning? Vad är det? Är kvalitet då icke-underhållande?

I de filmpolitiska utredningarna har kvalitetsbegreppet åkt än hit, än dit. Efter att under en period ha ersatts helt med "värdefull", har P O Enquist i sin utredningsversion 1998 återinfört namnet kvalitet. Det ekar här av Harry Scheins trettio år gamla definition:

Filmisk kvalitet är

- en förnyelse av filmens uttrycksmedel och formspråk
- en angelägenhetsgrad i filmens ärende
- intensitet eller fräschör i verklighetsuppfattning eller samhällskritik
- grad av psykologisk insikt eller andlig nivå
- lekfullhet, fantasi eller visionär styrka
- episka, dramatiska eller lyriska värden
- teknisk skicklighet eller
- övriga artistiska komponenter.

Få av teaterns anslagsbeviljande instanser vågar sig på någon kvalitetsdiskussion. Systemet är uppbyggt av referensgrupper, vilkas motiveringar aldrig blir offentliga. De offentliga riktlinjerna betonar till största delen "användbarhetskriterier", en behjärtansvärd publikinriktning, ett angeläget ämnesområde.

OLIKA MÄNNISKOR VILL HA OLIKA SAKER

Många konstaterar att kvalitet betyder olika saker för olika människor i olika situationer. Det är meningslöst att hitta en heltäckande definition. Det är en hela tiden skiftande blandning av DET VÄLGJORDA, DET ÖVERMÄNSKLIGA, DET FUNKTIONELLA, DET MYSTISKA.

Det för institutionen självklara kriteriet handlar om det välgjorda – att allt är till alla delar professionellt utfört. Att det fungerar. Man jämför med en bil: fyra hjul och en motor är förutsättningen. Ändå är det en haltande jämförelse – konstens funktion har många andra komponenter. En föreställning levererar material för vår fantasi, väcker resonans på något plan, kräver förklaringar.

Men trots allt – professionaliteten ses som en garant för kvaliteten.

Till det välgjorda hör ett krav som har varit starkt dominerande, trots att det egentligen bara är relevant för klassikeruppföranden: att framföra pjäsen ”rätt”. Att även om man avlockat pjäsen nya dimensioner, så gör man det inom ramen för dess avsikt.

Förhoppningen är att man dessutom når högre höjder av konstnärlig kvalitet, att man erbjuder en upplevelse som är FANTASTISK, UPPLYFTANDE, som förmedlar en helt NY INSIKT.

Som berör våra s.k. stora frågor, uppenbarar tillvarons innersta hemligheter:

HURUDAN ÄR MÄNNISKAN? VAD ÄR LIVET? VARFÖR LEVER VI?

Att beröra starkt känslomässigt. Att skapa en mänskligt omtumlande upplevelse.

Fortfarande tror de flesta av oss att det välgjorda är en förutsättning för att detta skall kunna ske.

Utöver detta ganska sammanhängande system faller det som är till sitt huvudsyfte ANGELÄGET eller ANVÄNDBART, oavsett något annat.

Drömmen är naturligtvis att allt detta skall ske samtidigt.

Vad värderar man?

Inne på teatern, särskilt bland skådespelare, kan man inte påstå att ”konstnärligt nyskapande” ligger särskilt högt på prioriteringslistan. Eller snarare, man vill gärna vara nyskapande, men inom de ramar som man känner till. Skådespelare vill helst av allt hålla sig på den mänskliga nivån, man vill drabba känslomässigt, genom sin psykologiska gestaltning. Man är misstänksam mot vad man uppfattar som formalism, teknikteater och intellektualism. Att väcka nya tankar och insikter ser man inte riktigt som teaterns uppgift.

Teatern har, i jämförelse med andra konstarter, egentligen aldrig haft något riktigt ”modernt” genombrott. Trots många försök under hela nittonhundratalet, åker man alltid tillbaka till den psykologiska realismen.

Orsakerna är främst två- den ena är ”människan som material”. människan ser evinnerligen ut som en människa och all stilisering har därför sina begränsningar. Den andra orsaken är den i jämförelse med andra konstarter exceptionellt stora publikmedvetenheten - står man i så direkt kommunikativ kontakt med en publik så försöker man bli förstörd på ett så direkt plan som möjligt.

TILLBAKA TILL ETIKEN

Vad säger oss etikens bud om denna fråga?

För Stanislavskij var frågan om kvalitet central. Hela ”Etiken” har ju karaktären av en sorts kvalitativ upprustning gentemot ytlig, oengagerad, effektsökande och lögnaktig teater, präglad av överspel och slarv.

Kvalitet betyder då en uppsättning specifika saker:

1. Sanning. Att bemöda sig om att beskriva människor och skeenden på ett trovärdigt sätt, att så långt som möjligt söka en kärna, något giltigt, något igenkännbart både i den karaktär man gestaltar, och i motsvarande grad i sig själv.
2. En medveten form.
3. Mod. Att framhärda i detta sanningskrav trots att bekräftelse i form av skratt, popularitet, pengar uteblir.
4. Flit. Att inte sky någon möda för att nå sitt resultat.
5. Noggrannhet. Att genomföra sin prestation fullt ut, att inte slarva med någon detalj, hur till synes obetydlig den än må vara.

Om man synar dessa karakteristika kan man konstatera att de senare kan gälla vilket välgjort hantverk som helst från möbelsnickeri till bildredigering på TV.

De första däremot är specifikt konstnärliga, egentligen för all konst som i någon mening är avbildande eller härmande. Det säger däremot inte något om stil, vilket det ofta sammanblandas med – det är inte en beskrivning av realismen. Även mera stilerade former som kinesisk bambuavbildning eller en clownakt har egentligen detta samma sanningskrav på sig, liksom den mest imiterande gestaltning av ett vredesutbrott är en konstruerad form.

ANVÄNDBARHET

Ett framträdande kriterium, eller egentligen en hel grupp kriterier, skulle man kunna kalla användbarhet. För en regionteater är det allt som handlar om regional anknytning i tematik eller artister. Då hoppas man på effekter som

1. Stärkande för regional identitet
2. bekräftelse av egen världsbild, egna föreställningar
3. lärorikt, utvidgar kunskapen om den egna regionens förhållanden eller historia
4. bearbetar problem eller andra faktorer som är specifika för regionen

Vid närmare skärskådande kan precis samma mål gälla för ett bibliotek eller ett museum. Det är egentligen målsättningar som har mycket litet med konst att göra. Och ändå: det är absolut några av konstens verkningsätt.

Man kan också våga sig på att påstå: EFFEKTEN blir större ju BÄTTRE verket är. Vad menar man då?

Ju mera det engagerar och stimulerar åskådaren. Ju mera involverad åskådaren är, känslomässigt, intellektuellt och estetiskt, desto större är nyttan.

Å andra sidan kan det finnas en nytta som är "good enough", som går i mål redan vid en jämförelsevis enkel pedagogik, ett bra kunskapsstoff och några enklare medel som ökar igenkänningen och skapar kontakt.

Användbarhet för barn och unga behandlas på samma sätt: man sätter ett stort värde på faktorer som att stärka identitet och bekräfta och bearbeta specifika problem.

HUR HANDSKAS TEATERN MED SINA KVALITETSKRITERIER I PRAKTIKEN?

Ett av de få praktiska forskningsrapporter som finns om teaterns arbetsprocesser är Rickard Wahlbergs *Att välja bra pjäser*, licentiatavhandling vid Luleå Tekniska Universitet 1997. Han har studerat repertoarvalsprocessen vid Norrbottensteatern under ett par säsonger.

Hans mål är att få syn på kriterier för pjäsval, helt enkelt vad man verkar gå efter. Ett annat mål är att eventuellt urskilja en motsättning mellan konstnärlig kvalitet och säljbarhet, alltså ett marknadstänkande.

Han har en ganska omfattande genomgång av litteratur som har behandlat frågan om möjliga definitioner på kvalitet, eller andra kriterier på vad man eftersträvar.

Wahlberg har deltagit i teaterns repertoarmöten under ca två säsonger, sammanlagt 91 (!) möten.

Det ganska uppseendeväckande resultatet är han har inte hört eller sett något kvalitetskriterium överhuvudtaget användas under repertoarmötens diskussioner på Norrbottensteatern.

De urskiljbara kriterierna är av typen NYHETSVÄRDE, REGIONAL ANKNYTNING, eller djup och personlig FÖRANKRING OCH/ELLER INTRESSE HOS NÅGON ELLER NÅGRA PÅ TEATERN.

Inte på något repertoarmöte har han heller hört konstnärliga kriterier ställas mot marknadskriterier.

HUR ÄR DETTA MÖJLIGT?

Betyder detta att denna motsättning inte finns, att ett kvalitetskriterium inte används? Wahlberg konstaterar en smula sorgset att det åtminstone antagligen krävs en annan metod för att få syn på dem.

När jag talar med Norrbottensteaterns förra dramaturg, som var den som ledde dessa 91 repertoarmöten, så konstaterar hon att kvalitetskriteriet naturligtvis är det viktigaste, samt att den stora diskussionsfrågan på teatern, t.ex. mellan henne och teaterchefen, handlade om kvalitet versus säljbarhet.

Varför har det inte framgått? Var och hur förs kvalitetsdiskussion om inte på repertoarmötena?

Dramaturgen säger: "Det är väl mera sånt man pratar om på väg hem med någon om man råkar ha samma väg, eller efter en föreställning, om man har sett något och går ut efteråt". Eller "man vet ju ändå vad alla tycker, utan att direkt tala om det."

DET STÄNDIGT PÅGÅENDE STÖTANDET OCH BLÖTANDET

Teatermänniskor talar obestriddligen och omvittnat ovanligt mycket om sitt jobb, om teater, vad man har sett, vad man tyckte om det, jämfört med något annat som man också har sett eller hört om. Vem som var regissör, hur han hade arbetat, vad publiken verkade tycka, vad de medverkande hade upplevt. Vilka de medverkande var, om de var bra eller dåliga, absolut eller relativt något annat. Alla har var sina teorier om vad som var fel om något var fel, vilken del som var värst. I detta ständigt pågående malande, som för en utomstående kan te sig som en manisk upptagenhet av den egna sfären eller som rena skvallerseanser, där gömmer sig i själva verket en stor del av "kvalitetsdiskussionen".

Att värdera saker så finfördelat, detaljerat, och på sätt och vis ödmjukt, eftersom man vet att det inte är lätt och en förfelad upplevelse gör en mera sorgsen än något annat, det är unikt. Det är också något som kännetecknar "teatermänniskor". Det kräver lång erfarenhet, insikt i arbetets många beståndsdelar, ett tränat öga, en beredskap att ganska förutsättningslöst utsätta sig för en upplevelse. Det kännetecknar därmed de professionella, med antingen erfarenhet eller det aktiva intresse som utbildning ger. Det är en viktig del av de "rites de passage" som inskolningen till att bli en "teatermänniska" är. Det är en förmåga som man ibland kan möta också hos den verkligt intresserade och initierade publiken. Och det är en förmåga som saknas hos många av de nytillkomna personerna på olika exekutiva poster inom administration, produktion och marknadsföring.

DET UNDERFÖRSTÅDDA

Ett vanligt fenomen på ett repertoarmöte är alltså att frågan om kvalitet är en underförstådd, gemensam kategori som man inte benämner med ord. När förslag behandlas och man inhämtar medverkandes reaktioner, kan diskussionen därför röra sig om struntsaker, men i själva verket studsar den hela tiden mot små överenskommelser som ordlöst upprättas genom, blickar, fnysningar, kroppshållning mm. Liksom mot vad deltagarna vet om varandras allmänna teatersyn, smak och preferenser.

Detta gäller om repertoarmötet är idealt och maximalt öppet och deltagarna känner sig fria att uttrycka sig. I realiteten störs dessa möten alltför ofta dessutom av osynliga antipatier, grumliga undertryckta känslor, oredovisade motiv mm.

FINNS DET INGET BÄTTRE SÄTT?

Kan man inte diskutera vad som är bra respektive dåligt på något klarare och mera genomskinligt sätt än detta stötande och blötande i informella sammanhang och på privata nivåer? Det verkar opraktiskt, odemokratiskt och svårt att mäta.

"Stötandet och blötandet" existerar svårligen utan den täta interaktionen och de ständiga omprövningar som sker i det nära informella sammanhanget. En del av dess tjusning är uttryckligen att man är beredd att ändra åsikt, ta intryck – att man bearbetar sin upplevelse på nytt i ljuset av andra tolkningar. Det är hela tiden föränderligt och relativt. Det skyr absoluta kategoriseringar, "bra" eller "dåligt"

Naturligtvis finns det verk som verkligen är oomstridda, där i stort sett alla konstaterar att något är helt enkelt ett storartat mästerverk. Det är något man upplever kanske vart femte år, om man ser mycket teater. Hur viktig en sådan erfarenhet än är, så är den faktiskt ganska begränsat användbar i det vanliga värderingsarbetet. Egendomligt ofta gäller det dessutom utländska gästspel, där rimligen mängden reservationer som beror på personlig kunskap eller erfarenhet om de medverkande eller deras arbetsförhållanden är minimal.

JÄMFÖRA, TVIVLA, OMPRÖVA

I alla andra fall är man hänvisad till att placera sitt omdöme på en skala, ställa olika faktorer mot varandra, värdera relativt, tvivla och ompröva. Den faktor man då arbetar med, det egna omdömet, är ju i själva verket en stor och omistlig del i det egna konstnärskapet. Det hör till det vardagliga arbetet att pröva, tvivla, jämföra, gissa. Det är en ständig osäkerhet. Det går inte att fortlöpande säga "detta är bra" eller "detta är dåligt" på något absolut sätt.

Ett repertoararbete kan heller därför aldrig uttrycka något i tvärsäkra kategorier. Man kan inte bestämma sig för att göra något "bra". Man kan försöka ordna förutsättningar för något "bra", eller minimera möjligheterna till något urdåligt och detta är mycket nog. Man väntar sig mycket sällan "mästerverk", men i hemlighet kan man alltid hoppas. Överväldigande majoriteten av alla projekt startar med en vilja att göra något i sitt slag märkvärdigt. Men ingen medverkande i en arbetsprocess säger någonsin "detta kommer att bli fantastiskt".

Där har vi nu våra repertoarmötesdeltagare – ett gäng luttrade konstnärer som vet att allt är mycket mycket svårt plus eventuellt några ännu oinvidga entusiaster som förundrat undrar varför man inte pratar om hur bra det skall bli.

Varför alla verkar så håglösa. Varför förslag verkar bara släppas, utan att man sagt egentligen någonting om dem. Varför man inte kan bestämma vad man vill med alltihop.

De "entusiastiska nytillkomna", som alltså inte är "teatermänniskor", strävar ofta efter att få ordning på dessa diskussioner. Det kan vara allt från VD till marknadsföringsassistent. Man föreslår att teatern skall bestämma sig för att göra bra teater och sluta göra dålig teater. Hos "teatermänniskorna" framkallar detta allt från stön och stänk till hysteriska skrattanfall och resignerade fnysningar.

DE LÖPANDE KOMPROMISSERNAS VÄG

Den största entusiasmen uttrycks väl i så fall ofta av ”den professionelle entusiasten,” nämligen teaterchefen. Denna person, som ju i sista hand är ansvarig för sjösättningen av ett projekt, har ju oftast fått gå igenom många turer innan den gällande kombinationen av faktorer: tid, scen, regissör, scenograf, huvudroller, övriga medverkande. En del av den uttryckta entusiasmen är därför en rättmätig stolthet över det utträttade slitet som många gånger hotat gå under helt, det är så att säga chefens ”premiär”. Då är sanningen ändå ofta att den kombination som sjösätts är en kompromiss av större eller mindre dimensioner, i förhållande till den ursprungliga idén. Regissören är antagligen fel, scenen är ganska troligen fel, för att inte tala om huvudrollsskådespelarna.

Det verkligt betydelsefulla i dessa unikt känsliga kombinationer av faktorer är svårt att riktigt vinna förståelse för på många håll både inom teatern och utanför: i ledningsgrupper, styrelse el dyl. Den praktiskt tänkande reagerar: ja så, han kan inte? Ta då någon annan som är lika bra!

Problemet är bara att ju intressantare en idé är, desto mera unik och originell och oväntad är den. Desto mera bygger den på en kombination av intressanta faktorer som svarar mot varandra i en hårfin balans. En kombination som bäddar för förståelse men också innehåller motstridigheter och orosmoment. Att hela tiden sätta upp ofta spelade Lars Noren-pjäser med regissörer med många Noren-uppsättningar bakom sig kan fungera ett tag, men är i längden ospännande.

Regeln är alltså: ju intressantare idé, desto sårbarare för att någon av komponenterna faller bort. Och desto sårbarare resultat, eftersom det oprövade innebär en risk.

Risken för katastrof är ändå en intressant och dynamisk risk, en kreativ risk. Men risken att den slutgiltiga kombinationen innehåller alltför många kompromisser är mycket värre: man kanske vill göra pjäsen iallafall även om inte det intressanta regissörsförslaget hade möjlighet. (Eller skådespelaren, eller scenografen, osv.)

Eller man trycker ihop den ideala kombinationen i en svår tidspress eller andra praktiska försvärande omständigheter. Man hoppas att resultatet blir det som händer ibland – ett äkta kärleksbarn, en pärla som kommer till trots vidriga yttre omständigheter, vid sidan av, ett resultat av ren och skär lust. Tyvärr händer det sällan, sällan.

Ibland kan det verkligen synas som om den viktigaste faktorn för att åstadkomma framgångsrika projekt är en ren tur.

”DEMOKRATI ”

Det är klart att denna sorts projektkonstruktion svårligen lånar sig varken till lagarbete eller demokratiska beslutsformer. Processen är att jämföra med pokerspel, vilket inte heller går att spela på något kollektivt sätt. Själva spelarverksamheten, risktagandet, med den tillhörande växlingen mellan övervägande, risktagande, tolkning, nytt beslut: det är ett verk av ”den ensamma människan”.

En repertoarvalsprocess som starkt betonar det demokratiska elementet, att ”alla” skall godkänna valet, riskerar å andra sidan att hamna i en svårartad rationalism: Det förutsätter någon sorts minsta gemensamma nämnare som går att resonera sig fram till. Det ger lätt övertag för idéer som handlar om tematik, som går att bena ner i allmännare beståndsdelar. Egendomliga och hisnande idéers storhet tenderar att vara svåra att förklara i sina beståndsdelar.

Det överlämnar också en stor makt till ”materialsidan”, pjäsen, medan regissören och hans tändande bidrag undervärderas.

Frågan är hur man kan öka deltagandet, eller känslan av delaktighet. Man kan naturligtvis tänka sig en sorts ”börsintroducering”, med större offentlighet åt olika faktorer utveckling under processens gång. Men det allra viktigaste vore antagligen ett mera utarbetat system för att tillvarata idéer som uppstår någon annanstans än hos chefen, samt ett mera utarbetat system för problemlösande under ”värderingsfasen”. Man kan naturligtvis också låta ”spelarfunktionen” cirkulera mera, det kanske inte alltid behöver vara chefen som driver processen.

KVALITET – DET TOTALA FÖRVERKLIGANDET AV EN MÄNNISKAS VISION?

Kvalitet är alltså något gränslöst subjektivt. Egentligen kanske teatern hävdar att det man kallar kvalitet i själva verket är det totala, minutiöst detaljerade förverkligandet av en persons vision. Visserligen förutsätts de övriga team-medlemmarna också var och en individualistiskt sträva efter att förverkliga sin vision – men deras visioner är ändå underordnade kreatörens. Eftersom detta är mycket svårt att förverkliga på denna jord, tenderar också de stora regissörerna att överta flera områden. Robert Wilson, för att ta ett färskt exempel, är samtidigt scenograf och ljusdesigner på föreställningen ”Ett drömspel” på Stockholm Stadsteater 1998-99.

Han har, efter en inledande scenisk arbetsperiod med både improvisationer och utprovning av rörelsematerial, lämnat skådespelarna att nöta in sina scenerier med hjälp av video medan han själv med sina medarbetare utformat planer och ritningar för scenografi, kostym och musik. Under en avslutande repetitionsperiod har sedan helheten utformats.

Med sådana kringresande paketlösningar får vi en arbetsprocess som liknar arkitekters: man utformar ett förslag, man levererar en arbetsbeskrivning som är möjligast exakt. Inför förverkligandet bildar man en apparat som övervakar verkets tillblivelse. Man strävar efter att försäkra sig om att hålla en kontroll över verket, att bevaka att det får den kvalitet som man avsåg.

KVALITETSSÄKRING

I fallet "Wilson" frågar man sig: Hur bibehåller man kvaliteten i en sådan process? Omvittnade är fall då regissören efter några månader kommer tillbaka och finner sitt verk "förstört" – skådespelare som står meter ifrån sina ursprungliga positioner och därigenom helt tillintetgör t.ex. ljusdesignens verkan. Bevisligen har man då förstört kvaliteten på ljuset. Är det lika säkert att man har förstört kvaliteten på helheten?

DET STÄNDIGT FÖRÄNDERLIGA

Traditionellt är den största kvaliteten hos teaterkonstverket dess "liv". Man kan ha mycket olika åsikt om hur detta liv bäst åstadkommes och vad det egentligen är, men man är överens om att det viktiga är förekomsten av "LIV", i motsats till "DÖD". En känsla av död, tomhet, kyla är det vi skyr: konsekvent eftersträvar vi alltså liv, värme och innehåll.

I en situation där den konventionella institutionsteatern ofta beskylls för att vara "död", rutinmässigt och oengagerat upprepa tomma flaskor på ett otrovärdigt sätt, ja, där själva benämningen "teatral" betecknar något avskyvärt, där försöker naturligtvis alla på sitt sätt hitta vägen tillbaka till "livet".

Peter Brook har kallat denna "döda" teater "den smittbärande teatern"

KORSTÅG MOT "DET TEATRALA"

Den finske regissören Jouko Turkka, i många avseenden en teaterns nydanare, befinner sig hela tiden i ett pågående korståg mot det "teatrala", det falska. Falska tonfall, ett teatermässigt sätt att tala. "Säg inte smöööör," röt han ständigt till en stackars skådespelerska på Göteborgs Stadsteater under repetitionerna av sin pjäs *Kött och Kärlek* 1981. "Ingen människa säger smöööör i verkligheten, det är bara på teatern som folk säger smöööör."

När Turkka därefter skall diskutera ljuset med belysningsteknikerna säger han till deras stora förvåning: "Vi kan ta det ljus som ni hade i den förra pjäsen."

De står på scenen i scenografin till den pjäs som är på repertoaren för tillfället. "Jamen det ljuset är inprogrammerat i datorn på tider, det är ju anpassat till vad som händer på scenen i den pjäsen? Det går ju inte att ta det?"

"Det går bra," säger Turkka. "Ljuset är inte viktigt, det kommer att fungera bra."

Vad gör han då? Han bryter medvetet en illusion, han vill inte ha illusionen, det utarbetade, det perfekta: han vill visa att det viktiga är att det lever. Att det "smakfulla" och utarbetade skymmer innebörd, angelägenhet och direktkontakt med livet. En helt annan historia är att hans föreställningar knappast är mindre "teatrala", snarare mer, om man med teatralitet menar onaturlighet.

DOGME 95: EN UPPRENSNING

I samma anda arbetar idag den grupp danska filmregissörer som har undertecknat överenskommelsen DOGME 95: inget artificiellt ljus eller ljud, handkamera, ingen scenografi.

T.ex. Thomas Vinterbergs redan många gånger prisbelönade *Festen* utspelar sig under ett knappt dygn, till största delen en sommarnatt. Skådespelarna rör sig i ett gryntigt skumrask som vilken professionell filmare förut skulle ha ansett vara helt oacceptabelt – en tragisk olyckshändelse som skulle ha skickat hundratals meter film direkt i papperskorgen.

Men i *Festen*, präglad av en känsla av absolut äkthet och plägsam sanning, känns det som det enda rätta. Något annat skulle ha förminskat trovärdigheten.

DET FINNS ALLTID FLERA SANNINGAR

För att återgå till de "kvalitetsförstörande" skådespelarna: möjligen är verket förstört om man inte står i sitt rätta ljus. Möjligen har man gjort en sådan glidning av ren slöhet, bristande respekt för ljuset, amatörmässighet. En annan möjlighet är att man har utvecklat sin karaktär i samspel med de andra till något av en högre spelmässig, och därmed innehållsmässig och kommunikativ kvalitet. Att man har skapat en högre grad LIV.

Den tyske gästregissören från Volksbühne i Berlin, Frank Castorf, hade som målsättning i upprätthållandet av föreställningen *Svarta Fanor* på Stockholms Stadsteater att det aldrig skall uppstå något invariant, bekant, likadant varje gång. Det skall alltid kännas som om det skaver.

Under hela sin historia har teaterkonsten böljat fram och tillbaka mellan olika ytterligheter: Härmning och förkonstling, bild och berättelse, känsla och tanke.

Den har också pendlat mellan olika "skapelseformer" och "företagsformer" – mellan en situation då en person har alla delar i sin hand och därmed en total kontroll – och det motsatta idealet: att alla är medskapande. Båda dessa

extremer har sina negativa och positiva sidor. Det är egentligen ointressant att värdera, man kan bara vara alldeles säker på att så fort något "nytt" i den vägen har uppstått, så lurar redan dess antites i någon annan vassrugge. (jfr t.ex. Pierre Guillet de Monthoux Konstföretaget 1998, en halsbrytande historisk expose över europeiska teaterföretag under de senaste 200 åren. Han är inte heller villig att egentligen uttala sig om vad som skulle vara "bättre" eller "sämre" idag ur organisationssynpunkt. Han konstaterar att förr eller senare kommer någon med blotta kraften i sin övertygelse förmår alla att jobba på ena eller andra sättet.)

Alltför ofta syns institutionsteatern representera en mellanväg som förkroppsligar det sämsta hos alla tänkbara ytterligheter.

KOLLEKTIVT OCH INDIVIDUELLT

ETIKEN är faktiskt ett sätt att försöka skära igenom denna paradox, att påstå att det är möjligt att göra något som är maximalt kollektivt och maximalt individuellt på en gång. Egentligen kanske det verkligt märkliga i sammanhanget är att man har lyckats så länge. Det kräver å andra sidan påfyllning med jämna mellanrum, någon som blåser upp ballongen. Det är många gånger omvittnat att 5-7 år är den maximala tiden för ett konstnärligt kollektivprojekt. Sedan pyser luften sakta ur.

Återigen en likhet med äktenskapet, som efter de inledande 5-7 åren förutsätts gå in i en annan fas, som bygger mera på realitet än på fantasi.

Vore det enligt ett sådant schema vara möjligt att definiera det "konstnärliga projektets" andra fas, det mera varaktiga? Eller är det överhuvudtaget önskvärt? Har det kontinuerliga, alltså utöver 5-7 år, överhuvudtaget några värden än de som sammanhänger med beroendet av de mera långsamt malande kvarnarna – biståndsinstanserna stat, kommun och landsting?

DEN AVSIKTLIGA AMATÖRISMEN

Just nu (1999) föreskriver teatermodet brott mot mycket av det som vi nu har kallat professionellt. Den tyska "klassikerslakten", introducerad här av t.ex. Frank Castorf från Berlin, har försett oss med en hel repertoar av nya stilmedel som svajar över hela skalan från yttersta "amatörism" till den yttersta "förkonstling". Man bryter plötsligt, kommenterar saker privat, man är "privat", man sjunger falskt. Ljuset är konstlöst och raffinerat i en salig blandning. Peruken är bakfram osv. osv.

Man har också introducerat en ny sorts skådespeleri: utan egentlig "hållning" eller "förvandling", ett skådespeleri där man helt enkelt "är", rätt upp och ner, yttrar sina repliker rakt ut: utan hemligheter, dolda avsikter eller laddningar. Det liknar amatörism.

Även DOGME 95 är delvis en avsiktlig amatörism, i den mening vi har använt det. Syftet där är att tvinga sig till att göra något där själva berättelsen är hållbar.

Men man kan naturligtvis gå längre.

ACNE

Det lilla medieföretaget acne, som har gjort bl.a. små filminslag till "Sen kväll med Luuk" på TV, består av ett gäng f.d. Konstfackelever. De beskriver sin metod som en ständig brainstorming. "Där andra, t.ex. reklamare sitter och brainstormar massor inför ett nytt jobb för att komma igång, och sen kanske inte använder så mycket, är brainstormandet själva resultatet för oss. Vi bara börjar snacka, om vad som helst. Och så blir det vad det blir." (Intervju i P1 31.1.1999) Filmerna är också tekniskt medvetet "amatörmässiga", med efteråt pålagda väl avvägda repor, hack, brott, dåligt ljud, mm. Man vill inte visa en "produkt", man vill visa när något händer. En bit liv.

Performancegruppen Den Danske Kungen Produktioner förklarade inför ett framträdande (Moderna dansteatern 21.12 1997) att de är en grupp där "alla gör något som de egentligen inte kan." Och det gör de – en stor grupp människor "håller på" på en scen. Man visar också videos av besläktade grupper, runt om i Europa. De är grupper som i en eller annan form dykt upp hela tiden – arvtagare till avantgardistiska konstnärsgrupper, sextioalshappeningar, Andy Warhol, mm.

(Leif Nylen förklarar idag, att vad Blå Tåget egentligen gjorde på 60-talet, var att ställa sig på en scen och säga: "Vi har rätt att spela musik, fast vi egentligen inte kan." Det var själva "akten".)

Man strävar däremot inte efter något alls, man brainstormar inte heller. Det är föreställningar som kan hålla på hur länge som helst, där egentligen ingenting händer, folk spelar lite boll, äter lite, håller på i största vardaglighet.

Mest ser det ut som på ett svenskt "fritids"; där barnen hänger runt, spelar lite pingis, äter lite, tar det lugnt. Kanske det är vad föreställningarna egentligen gestaltar: en sjuttitalsgenerations nostalgiska förhållande till den gamla härliga "fritids"-tiden?

Institutionsteaterns organisation

Vari det resoneras om hur organisationerna har sett ut, vilka avsikterna med alla reformförslagen har varit och hur det har gått sen. Andra tänkbara möjligheter ventileras, liksom frågan om chefskap-ledarskap.

ÄR TEATERN EN PROJEKTORGANISATION?

Till själva sin idé är arbetet med var och en föreställning ett projekt. Det initieras, det har en utsträckning i tid, en grupp byggs upp runt vart och ett föreställningsprojekt. Många teatrar avdelar uttryckligen "föreställningsbunden personal" i en egen kategori.

Men själva institutionens väsen skär ganska bjärt mot detta. Institutionen bygger av tradition på sina AVDELNINGAR. Inom var och en avdelning försöker man planera arbetet så att det löper möjligast smidigt, att det är så jämn arbetsbelastning som möjligt över året, att allt rullar på.

Men ju starkare avdelningarna är, desto mera börjar de styra produktionsplaneringen och t.o.m. repertoaren, alltefter vad som är smidigast för verkstäderna.

ORGANISATIONSFORMER

Om man försöker urskilja reella organisationsformer på en institutionsteater kan man hitta en bred karta av många olika modeller. Vissa processer är mycket hierarkiskt organiserade, många har inslag av både byråkrati och formalism.

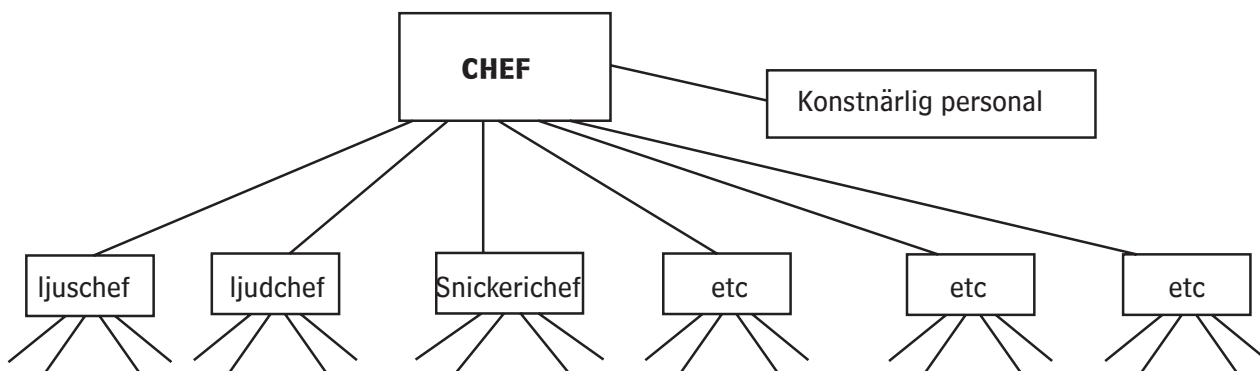
Andra är helt funktionellt betingade, medan en stor del av det verkliga arbetet följer helt informella och nätverksliknande strukturer. Alla dessa former lever i en ofta kaotisk samexistens.

Många utomstående konsulter har konstaterat en stark hierarkisk organisation och identifierar den som ett av huvudproblemen. Alltför stor osjälvständighet ute i huset, där högsta chefen skall konfirmera alla anskaffningar, lösa alla tvister, lägga upp all planering.

Man hänvisar till beprövade sätt att komma åt ökad effektivitet:

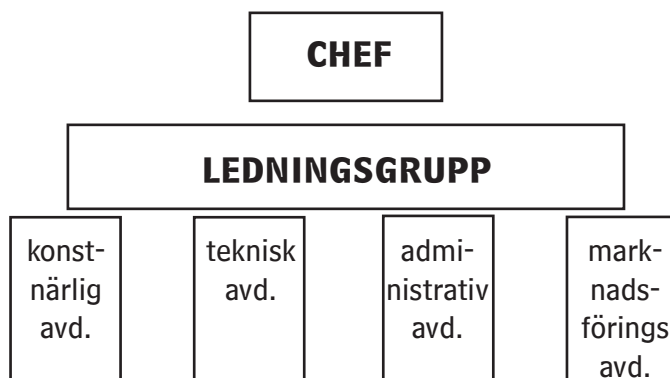
- enkla beslutsmodeller
 - få rapportörer
 - målgruppsanalyser
 - marknadssegmentering
- mm. mm.

Man beskriver utgångspunkten såhär:



OMORGANISATIONSFÖRSLAG

Många omorganisationsförslag går ut på en ”plattare”, rakare enhetsorganisation där styrkorna är uppdelade i parallella enheter.



Presenterade för denna modell, går skådespelare i takt över att se sig rubricerade som ”konstnärliga enheten”, sida vid sida med andra enheter. Då förklarar man att det inte ligger någon värdering i organisationsschemat, det är bara ett praktiskt arbetsredskap för att reda ut beslutsvägarna. Skådespelaren exploderar.

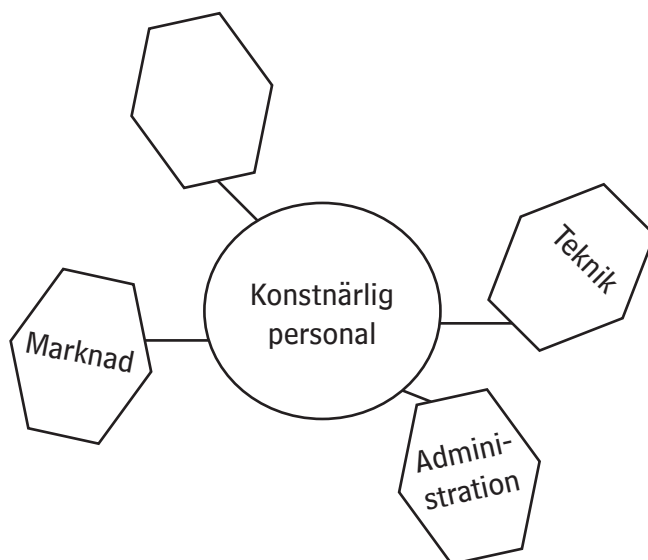
Det är en modell som helt enkelt passar dåligt in på verkligheten. Jag kommer i fortsättningen i många olika sammanhang återkomma till detta problem.

Att använda en modell, som av ”den egentliga verksamheten” upplevs som osann och förnedrande, skapar stopp hela tiden.

Skådespelarkåren på institutionerna upplever sig idag som illa sedd, illa behandlad och underbetald. Man känner att man är åsidosatt och att man maktlöst står och åser växande administrationer med nya fina organisationsplaner och allt högre relativa löner, tekniska förbättringar utan motsvarande förbättringar för skådespelare. Man har tappat en stor del av sin stjärnglans och legitimitet i offentligheten. Man känner sig osedd och oförlöst, man känner att man sliter och släpar och gör stora personliga uppoffringar utan att någon tackar en för det.

Numerärt är konstnärliga enheten naturligtvis relativt försvinnande liten. Desto mera djupt kränkande är det att reduceras till en ”enhet” jämförd med de andra. Man ser det som ett djupt hån gentemot föreställningen att den konstnärliga verksamheten är den centrala. Och det stämmer, det framgår faktiskt inte på något sätt. Frågan är om detta schema inte redan i sig skapar problem. Den luttrade skådespelaren menar ju att det endast bekräftar det som redan är verklighet, att man inte värderar skådespelare. Naturligtvis kan man hävda att detta schema bara är en bild och inget att bry sig om – men vad har man då för användning för det? Frågan är – om man påstår att den konstnärliga verksamheten står i centrum – hur skall det framgå? Hur skulle organisationen se ut?

Man kan naturligtvis rita en alternativ graf



Men så länge den inte representerar några reella relationer eller flöden under produktionsprocessen, så är den meningslös och till intet förpliktande.

Kanske man kan utgå från de flödesscheman som ofta finns utarbetade utgående främst från de tekniska avdelningarnas arbetsperioder och krav. En organisation som är en reell flödesorganisation, som samtidigt skulle lyckas beskriva ansvarsförhållanden?

DEN MISSNÖJDA HUSTRUN

Talar man med dem som skådespelare känner sig så föraktade av, blir bilden mera komplicerad.

Naturligtvis florer på kanslier och i ledningsrum ibland en cynisk jargong i förhållande till skådespelarna – evinnerligen bortskämda gnällspikar och latmaskar, oinspirerade missnöjda kravmaskiner som aldrig tar ansvar för någonting själva.

Men om man ställer frågan direkt: hur ser du på skådespelarens arbete, så finns det nästan alltid en stor respekt. Mera än respekt, inställningen liknar ofta något mystiskt, större än livet. Det är ju också de allra flestas huvudmotivation att överhuvudtaget arbeta på en teater, att vara i närheten av detta mirakel, det mystiska elementet i teaterhändelsen.

Man kan frestas att jämföra med förhållandet i ett traditionellt äktenskap: den missnöjda hustrun som känner sig osedd, oälskad och underbetald och den oförstående mannen för vilken det är en självklarhet att hon för honom besitter själva livets mirakel, ett stort och mystiskt under. Som om det borde vara nog för henne, utan att hon dessutom skall ha betalt.

Och lika obegripliga och avtändande som hennes tjat och tårar är för mannen, är skådespelarens gnäll och propåer för administrationen.

ANDRA GRUPPER

Man kan alltså konstatera att till teaterns konstnärer har inga beslut delegerats. Inga strategier för ökad delaktighet från deras sida har sett dagens ljus.

Utfallet i övriga organisationen är mångskiftande. Motståndet mot organisationsförändringar är i alla företag omvitnat stort. Processen är trög och fortfarande inte helt avläsbar.

Många beskriver att de stora problemen kvarstår. ”Eftersom människorna ändå kvarstår är man tillbaka vid ruta ett”. Till de nya producent- och mellancheftposterna har man oftast rekryterat folk inifrån teatern. Antingen är personerna fortfarande kontroversiella, eller så ger kollektivet dem inte någon chans.

TEKNISKA AVDELNINGARNA

Att bryta de tekniska avdelningarnas egen bestämmanderätt genom att ta bort avdelningscheferna som ersätta dem med tekniska mellanchefer har varit vanskligt och innebär ofta ett dubbeljobb. Även om man inte längre har en belysningschef, måste någon fatta beslut på belysningsavdelningen. Den nya mellancheferna har ofta inte detaljkunskapen.

Ytterligare ett ofta beskrivet problem är av maktkaraktär: där man tidigare uppfattade avdelningschefen som en representant för avdelningens medarbetare, uppåt – uppfattar man nu den nya mellancheferna som en representant för ledningen. Man upplever att man har fått mindre makt, inte mera.

Nyttillsatta producenter med ansvar för respektive föreställning har svårt att vinna den nödvändiga respekten. Deras professionalism och reella insikter ifrågasätts.

Riktigt fatalt kan det bli om personen tidigare har haft någon annan ”vag” administrativ befattning. Kommer personen ur de egna yrkesleden, har man mycket svårt att ändra sitt förhållningssätt.

Om mellancheferna är rekryterade utifrån, är misstron grundmurad.

Resultatet blir alltför ofta en bristande tillit, och chefen får fortfarande handskas med stort och smått. Att uppfostra människor som är vana vid hierarki är extremt krävande och kräver mycket särskilda åtgärder.

Skulle man kunna gå längre? Är de aktuella plattsträvandena fortfarande en halvmesyra?

DET TRENDIGA IDEALFÖRETAGET

Ett populärt fenomen i förändringssträvanden hos mindre företag är att återgå till entreprenörskapets tidigare stadier. Att riva stela hierarkier och onödiga ”mellanväggar” är en trend: ett exempel är det lilla leksaksföretaget FRESH. Man har gått radikalt tillväga ifråga om ”platthet” och är nerlusade med studiebesök. Min fråga är: är det en väg? Finns där något av intresse för teatern? Är det möjligt?

Så här beskriver man sina åtgärder:

- Dela in personalen i arbetslag med eget ansvar mot kunder
- Börja varje måndag morgon med en gemensam frukost med programinslag
- Varje arbetslag har en egen yta, där de organiserar arbetet som de vill.
- Alla deltar i tvärbetsgrupper med givna uppgifter.
- 80% av lönen är fast, 10% följer kompetens, 10% är en vinstandel.
- Utvecklingssamtal med lönekonsekvenser var 6:e månad
- Personalråd med 7 valda representanter.
- Rapportering av arbetsmängd och tid.
- Utomstående utvärderar fysisk och psykisk arbetsmiljö regelbundet
- Årsarbetstid – tiderna i övrigt får man lägga upp själv.
- Företagets ekonomi redovisas varje månad för de anställda.

Den genomgående andemeningen, som är likartad vare sig man kallar det projektorganisation, nätverk- eller matrisorganisation är ÖVERBLICKBARA ARBETSGRUPPER MED EGET ANSVAR. Att få bestämma själv över hur man disponerar tiden och arbetsmängden.

En annan sak är: är det möjligt för människor som hela sitt liv har arbetat på ett bestämt sätt, i bestämda roller, med bestämda kanaler, att plötsligt finna sig i något mera flytande, något som kräver mera ansvarstagande och större flexibilitet? Passar det överhuvudtaget alla människor?

NÄTVERKETS EVENTUELLA MÖJLIGHETER

Om man skall gå till organisationskunskapen för att hitta modeller som bättre skulle stämma med teaterarbetet, är NÄTVERKSORGANISATIONEN frestande. Den spontana idéprocessen i det kollektiva teaterkonstverket liknar mycket det dynamiska nätverket. Någon får en idé, och attraherar eller söker sig till andra medarbetare som "stämmer" med idén.

Jag har försökt titta på "nätverksföretaget" som det är beskrivet i litteratur, ex *Nätverksföretaget*, den flexibla organisationen (Sally Helgesen, 1995)

Nätverksföretaget betonar

- De INFORMELLA PROCESSERNA. Idén är styrande, och organisationen växer organiskt upp alltefter behov.
- MARKNADSFÖRINGEN. Kontakten med kunderna är central.
- JÄMSTÄLLDHET. Strävan är att utnyttja alla medarbetares fulla potential, och att erkänna dem som större kapacitet än en befattningsbeskrivning kan fånga.
- MAKTEN TILL FRONTEN. Man utgår från att kunskapen finns i mötet med kunden, inte hos dem som administrerar verksamheten.
- UTBILDNING SOM EN DEL AV ARBETET. I en föränderlig värld måste en vidareutbildning vara en ständigt pågående process. Den största impulsen måste vara att ompröva det förhandenvarande.
- ALLIANSER MED UTOMSTÄENDE. Man måste inse att man inte är ensam, utan kan utvinna ny kunskap och nya möjligheter med praktiska samarbeten.

På varje punkt tror jag att teatern skulle ha mycket att vinna på att söka sig i den riktningen. Egentligen skulle man då förverkliga mycket av det som redan är "äkta" och inneboende i teaterns sätt att fungera, samtidigt som det ställer nya och nödvändiga krav på verksamheten.

SJÄLVRANNSAKAN OCH MODEN I FÖRETAGSVÄRLDEN

Ett företagsmode på kurs- och konsultnivå är den s.k. emotion management: insikten att man måste "ha med sig känslorna". Man betonar INTUITIONENS nödvändighet, storheten i TILLIT, KOMMUNIKATION och RELATIONSBYGGE.

På teatern möts även dessa idéer, i den mån de kommer in, med misstänksamhet. Man har ofta ett mycket stort behov av substans, av konkreta besked, av påtaglighet.

Det kan tyckas paradoxalt att teatern, vars uppgift är kommunikation, inte kastar sig över möjligheterna att "kommunicera mera". I själva verket kanske det är en mycket sund skepsis, just för att man vet att kommunikation inte kan vara ett självändamål.

Mycket riktigt kommer nya signaler från företagstrendernas gurer: man börjar tvärtom premiera INNEHÅLL, ÅSIKT, HÅLLNING och FAKTAKUNSKAP.

Inte bara social kompetens är viktigt, ännu viktigare är IDEOLOGI, ETT SYSTEM AV IDÉER, EN ÖPPEN, DYNAMISK VÄRLDSBILD.

GENOMSKINLIGHET

Man talar också om behovet av genomskinlighet, tydlighet. En hierarki är på sitt sätt en luftig och genomskinlig skapelse, med insyn från många håll. Fäller man den, finns det risk att alltsammans ligger i en kompakt och alldeles ogenomskinlig pannkaka. Ett korthus må vara ett korthus, men det står där. Det trotsar tyngdlagen.

PÅ TEATERN

En totalt genomförd "platthet", kollektiv kreativitet är en utopi, så som teaterns yrken och processer fungerar i praktiken. Det är egentligen ingen som önskar sig det heller. Ju skörare och mera komplicerade förslag och processer det är frågan om, desto viktigare blir det med ett tydligt ansvarstagande och genomförande. Det är en fråga om hårfina balanser. En konstnär kan egentligen aldrig beställa fram en specifik insats av en annan. Om han gör det, måste han också ta allt ansvar för genomförandet och därmed riskera ett lägre engagemang. Idealt skall man inom kollektivet ständigt kunna överraska varandra, och i förlängningen publiken.

Det kräver att man utnyttjar mera kreativa potentialer hos flera medarbetare.

DET SVENSKA 70-TALSEXPERIMENTET

Sverige är ändå ett land som har genomlevt en stor och mycket medveten och formulerad reaktion mot hierarkin i det konstnärliga arbetet. Den äkta Fria Gruppen, t.ex. Fria Proteatern som bröt sig ur Dramaten i slutet av sextioalet, var ett uttalat demokrati och jämställdhetsprojekt, förutom att man även till sin konstnärliga målsättning stod i folkets tjänst och i förändringens tjänst.

Det samma gällde andra fria grupper: Nationalteatern, Narren, m.fl. Man såg regissören som en idiotisk borgerlig kvarleva, man bildade grupper av starka individualister och så saftade man på.

Men det dröjde inte många år förrän någon av gruppmedlemmarna ändå började kalla sig regissör. Man behöver en arbetsledare och man behöver ett öga. För att någon form skall uppstå på en scen krävs att någon ser, att någon ställer sig i publikens ställe. Det är en del av den "nödvändiga" hierarkin. En annan del är den nödvändiga projektformuleringen, någon som tar hand om spridda ideer och utvecklar dem vidare.

Men det som inte är nödvändigt, det är att alla ideer, alla utvecklingsprojekt, alla formuleringar, allt problemlösande kommer uppifrån. Det visar sig också att många av de grupper som är mest "nyskapande", t.ex. Unga Klara på Stockholms Satdsteater, har som uttrycklig målsättning att bryta toppstyrningen, att kräva större engagemang av alla och att ge möjligheter till förverkligande. Paradoxalt nog verkar just det samtidigt kräva en mycket stark ledare, som både är villig att dela med sig av idejobbet och att ändå kämpa mycket hårt med att hålla ihop och förverkliga, att hålla en styrfart.

Särskilt krävande är det eftersom många skådespelare och andra för länge sedan har av sagt sig allt ansvar och försatt sig i en position av att vänta på vad man blir tilldelad.

DEN ESTETISKA ORGANISATIONEN

Det är naturligtvis inte bara teatern som känner den "företagsmässiga" begreppsvärlden som otillräcklig och inadekvat. Det gäller ju alla verksamheter som faktiskt inte har vinstmaximering som mål: skolan, offentliga förvaltningar, Röda korset, mm mm.

På många håll funderas över vad det skulle få för konsekvenser för organisation och ledarskap om man utgår på ett mera organiskt sätt från verksamhetens egenart.

TEATRALA METAFORER I ARBETSPROCESSDESIGN

Walter Ruth vid Luleå tekniska högskola har reflekterat över möjligheter att använda teatrala metaforer och arbetssätt i beskrivning och utformning av andra typer av arbetsprocesser.

Han börjar med att konstatera att schematiska arbetsbeskrivningar är ett stort problem i alla verksamheter och särskilt alla omorganisationer. En arbetsbeskrivning är alltid uttryckligen ledningens uppfattning av vem som borde göra vad och i vilken ordning. Det är inte alls säkert att det överensstämmer med vad var och en person verkligen BEHÖVER GÖRA för att man skall komma till det resultat man har föresatt sig. Den enskilda arbetaren har alltid en egen tolkningsprocess av de beskrivna arbetsuppgifterna. Dessutom måste han helt på egen hand lösa alla de problem som inte kom med, eller som missförstods när ledningen utformade arbetsuppgifterna.

Även Ruth konstaterar att teatern till hela sin produktionsprocess lånar ”företagsliknande” beskrivningar av sina arbetsprocesser. Ruth föreslår att teatern, och i vidare mening även andra verksamheter, kunde ta fasta på det som är teaterns egenart. Man kunde då t.ex. beskriva verksamheten i form av FÖRLOPP, genererade av MOTSÄTTNINGAR, som via VÄNDPUNKTER övergår i nya FÖRLOPP.

Det är åtminstone en mycket mera dynamisk beskrivning än det vanliga schemat.

Massor med frågor uppstår naturligtvis i en praktisk tillämpning. Vad är t.ex. en vändpunkt, i en processbeskrivning? Som en vändpunkt kan man antagligen beskriva en punkt där förutsättningarna har förändrats så att man måste göra på något annat sätt.

PROCESSIMULERING

Eftersom Ruth har arbetat med teater, som scenograf, vet han att det egentliga arbetet är repetitionerna. Arbetet med en föreställning kan man därför kalla projektdesign, det innehåller också en processdesign, och det innehåller framförallt vad man i arbetsprocesssammenhang kallar PROCESSIMULERING.

Uttalade processimuleringar gör man mest i planeringen av arbetsprocesser som inbegriper maskiner och komplicerade samspel mellan olika maskiner, eller mellan människor och maskiner.

Men teaterrepetitionen är ju uttryckligen en simulering. Teaterns magiska OM, det fespö som flyttar oss till en annan värld, det undersöker just: vad händer om jag gör såhär? Vad behöver jag för det? Vad behöver du göra då, så att vi kommer vidare? Det är att med något mycket enkelt mål i sikte, bara kasta sig ut och ta det första steget, rikta den första blicken, tänka den första tanken. Då har något redan hänt som i sin tur kräver en fortsättning. Där har vi vår händelsekedja.

Man vill ofta jämföra teatern med t.ex. fotboll. Man önskar sig samma absoluta närvaro, samma samspel, samma oförutsägarhet. Men teater är något helt annat. Fotbollsmatchen är inte en simulering, den ”är”. Den har aldrig repeterats. Där har aldrig funnits något ”om”, något ”nu säger vi att du var tjuv och jag var polis”.

Det stora verk som vi tittade på tidigare, schemat som kallas ”produktionsprocessen”, det har ursprungligen så att säga simulerats fram. Det är inte en konstruktion. Felet med det är bara att man har uteslutit alternativen, vändpunkterna. Flexibiliteten, själva vårt OM. Man har cementerat något som kräver mycket större rörlighet. Man arbetar som med en färgläggningssbild, istället för ett tomt papper.

SIMULERA ORGANISATIONER?

Vad händer om man tillämpar detta synsätt på våra problematiska organisationer?

Vi har konstaterat en organisation idealt måste växa fram ur nödvändighet, på ett organiskt sätt, underifrån, utifrån dem som i själva verket gör saker. Hur vällovlig man än är, är den uppifrån och utifrån kommande organisationsplanen alltid mer eller mindre missvisande och orealistisk.

Finns inte där också ett moment av simulering som man kunde ta fasta på och utveckla? Kunde man helt enkelt repetera fram en organisation? Tanken är lite svindlande och kanske bara idiotisk – men tänk den ändå? Om man börjar med arbetet på scenen, vem skulle sedan behöva vad, vart skulle den söka sig för att hitta det, hur skulle man göra. Möjligheten är att helt andra vägar skulle uppstå, andra konstellationer och ordningsföljder. Igen: Vad händer om jag gör såhär? Vad behöver jag för det, och vad behöver du göra då? Och sen? Och sen?

Kanske är denna barnsliga metod, denna allvarsamma lek, faktiskt teaterns största kapital.

CHEFSKAP – LEDARSKAP

Teaterns ledarskap är som ovan skisserats, närmast av typen upplyst despoti. I produktionen är all makt och allt ansvar givet regissören. Teaterchefen har också oftast varit regissör. TC, teaterchefen, har helt konsekvent haft all makt och allt ansvar. Så är det fortfarande på landets flesta teatrar. TC bestämmer repertoaren mer eller mindre enväldigt, har det hela ekonomiska ansvaret och är dessutom chef för alla personalkategorier. Man måste konstatera att det idag är en enormt krävande syssla för en person. Att delegera ansvar i den situationen blir nödvändigt, men inte lätthanterligt. Ett exempel är Stockholms Stadsteater, där mellanchefer har införts i en utsträckning där Teaterchefen i stort sett slipper träffa någon enda personalkategori. Missnöjet kommer som ett brev på posten. Problemen kan vara flera.

Det finns helt enkelt allt färre rekryterbara personer som kan ta ett sådant ansvar – som kan sköta teatern utåt, gentemot huvudmän och styrelse och dessutom skapa och förmedla ett gemensamt mål och en gemensam arbetssituation. Problemet kan också vara att dessa mellanchefer oftast av resursutnyttjandeskäl rekryteras inifrån teaterns egna led – en skådespelare blir ensemblechef, en scentekniker blir teknisk chef. Övriga organisationen har svårt att skapa en ny relation utifrån nya förutsättningar.

MOTSÄTTNINGARNAS MÅNGFALD

Motsättningar finns på en teater, naturligt och sedan evigheter, mellan många personalkategorier och på många nivåer. De är funktionella eller personliga, nya eller gamla, stora eller små. Börjar man skärskåda dem, kan konflikten mellan konst och företag synas futtig. Att härbärgera sådana mängder av väsensskilda verksamheter under samma tak bäddar för konflikter. Det är t.ex. konflikter mellan tillverkningsavdelningar och scenpersonal, mellan dem som har byggt och dem som skall handskas med byggda scenografidelar på scenen. Mellan marknadsföring och alla andra. Framförallt är det alltid konflikter runt prioriteringar och tidsanvändning.

Att leda en teater:

TRE VÄGAR – TRE DYNAMISKA FIGURER

1. KONSENSUS

Idén att man måste vara överens, eller åtminstone sträva efter att vara överens. Eller vi kan utsträcka det till: det är bäst om man är överens. På finska kallar man det att "blåsa på samma glöd". Det är en vacker bild, och många känner sig färdiga att försvara den till sin sista stund.

2. EN HUVUDMOTSÄTTNING

Man tröttnar på att försöka medla mellan alla stridande parter som inte förstår varandra och utnämner en konflikt till förstapristagare. Det kan till exempel gälla marknadsföringsavdelningens behov av långa planeringstider och konstnärliga ledningens behov av flexibilitet och korta planeringstider. Där finns en ständigt pågående konflikt som man kan välja att se på ett dynamiskt sätt: Vi kommer alltid att förespråka det ena och ni kommer alltid att förespråka det andra. Båda faktorerna är nödvändiga och förhoppningsvis landar vi någonstans där ingen är nöjd, men alla kan uthärda.

En annan sådan huvudmotsättning finns naturligtvis mellan säljbarhet och konstnärligt värde – mellan volym och vikt.

3. EN STÄNDIG OBALANS ÖVERALLT

Man kan också välja ett helt oharmoniskt synsätt. Man konstaterar att smidighet inte är eftersträvansvärt, utan man vill ha något som liknar den gamla idén om "den ständigt pågående revolutionen". Man vet av erfarenhet att starka kreativa fält uppstår någonstans, likaså starka problemhärder. Dit bör intressenter respektive problemlösare söka sig. Det är en dynamik som liknar vädret – det följer kända mönster, men man kan aldrig vara säker på när eller hur.

Det finns en strävan till harmoni, men aldrig en illusion om att det är där vi stannar: harmoni orsakar genast påföljande dissonans.

KAPTENEN SOM LEDARSKAPSMETAFOR

Ledarskapet i dessa tre modeller ser ju mycket olika ut.

Den ledarmetafor som teaterns människor känner sig mest hemma med är kanske kaptenen, båtchefen. Många saker som man annars helt sofistikerat kan dryfta i oändlighet tycks förfalla till hårklyverier inför kaptenens gestalt.

Fartygsledarskapets regler är följande:

- Det är nödvändigt att ha ett mål. Skeppet är på väg någonstans, alldeles entydigt.
- Alla måste känna till målet.
- Eftersom många situationer är livsfarliga, kräver mycket snabba beslut där man inte hinner med diskussioner eller förankringar, måste en person, kaptenen, vara ytterst ansvarig.
- Kaptenens order skall inväntas i full beredskap på alla eventualiteter.
- När kaptenens order kommer, skall den åtyldas genast och utan diskussion.
- Kaptenen skall stå för sina val och i sista hand gå till botten med sitt fartyg.

Den mest inbitne demokrat eller kaosfilosof kan vekna inför dessa postulat. Det verkar så obestriddt, så enkelt. Så vad kan man säga mer?

Ja, man kan säga att en teater är inte en båt. En teater är en teater.

DET DELADE CHEFSSKAPET

I takt med både en förändrad syn på chefsskap i samhället och teaterns alltmera komplicerade finansiering med ett intrikat system av stat, kommun, landsting och fristående fonder, har man på några håll provat en uppdelning av chefsskapet.

Ett direkt incitament har oftast varit uppkomsten av stora underskott, i sin tur en följd av urholkade och frysta anslag, samt galopperande lönekostnader.

Den utmärkta tanken är att det skall frigöra teaterchefen från administrativa uppgifter till att koncentrera sig på den ”konstnärliga verksamheten.” Denna typ av uppdelning borde egentligen inte vara dramatisk. Den har prövats under lång tid t.ex. i tidningsvärlden och där hittat sin form.

Varför har det då visat sig så problematiskt på teatern?

Den omedelbara föreställningen som många ser som en risk är att det finns en skarp konflikt mellan konstnärlig frihet och ekonomisk realitet. Man ser risken att VD-gestalten begränsar den konstnärliga friheten genom att kräva en säljbar repertoar, skära i produktionskostnaderna och överhuvudtaget okänsligt utarma verksamheten. Drömmen däremot är en VD som inte lägger sig i ”det konstnärliga”, utan ägnar hela sin energi åt att hitta nya kravlösa pengar, att hålla skutan ekonomiskt solid och förmögen.

Men det är inte alls säkert att problemet uppstår just runt pengarna.

FOLKOPERAN – NORRLANDSOPERAN

Det åtminstone medialt värsta kriget har utspelats på Norrlandsoperan, i och med konstnärlige ledaren Jonas Forssells avgång. Ett mycket positivt delat ledarskap har å andra sidan ett annat operahus – Folkoperan, haft. Vad kan man lära av dem?

Folkoperan har startat utifrån en idé. Tre personer, teaterchef, VD och dirigent har börjat en verksamhet utifrån idén att spela fullskalig opera i litet format. Denna idé utprovades under många år med bara två sångare och ett piano, som turnerande verksamhet i inhyrda lokaler. Organisationen har vuxit i takt med publiken, men kärnan är fortfarande mycket liten. Man har varit tvungen att hushålla på alla kanter, man har ingen fast ensemble, men man har gått från seger till seger.

Trots att det är en orättvis jämförelse, eftersom de flesta institutioners problem

är just den fasta personalen, finns det något tänkvärt i exemplet ur chefsynpunkt. Man har ägnat stor möda åt att utforma sin idé och att prova ut den under en lång tid. Det borde vara möjligt på en institution att skapa sådana ”öar”, som involverar några personalkategorier med viss självständighet får bygga upp sig.

I fallet Norrlandsoperan fanns ingen kontakt mellan VD och teaterchefen. De hade ingenting gemensamt och ingen möda ägnades åt att utforma något gemensamt.

Problemet var antagligen inte i enlighet med den gängse farhågan – att VD sätter för hårda ekonomiska krav på verksamheten. **Problemet är i detta och andra fall istället att man kommer från helt skilda världar. Man har mycket små möjligheter att förstå sig på varandra, att helt enkelt ”läsa” den andra. Man har extremt olika ledarstil, där chocken för en VD från företag eller förvaltning kan vara både det absolut hierarkiska arbetssättet och alla outtalade regler som gäller, i enlighet med Teaterns Klosterlöften.**

Relationen utformar sig till en maktkamp som vardera för, på en spelplan som parterna definierar helt olika. När konflikten uppstår är man överhuvudtaget inte ens i närheten av en gemensam uppfattning om vari konflikten består.

MAKT RESPEKTIVE SYMPATI

Av de två cheferna har VD formellt mest makt. Han är tillsatt direkt på initiativ av styrelse och huvudmän. Det betyder inte att VD har det lättare.

Tvärtom är TC den som lättast får personalens och omvärldens sympatier. Man vet helt enkelt vad TC gör, det är en bekant funktion. VD däremot vandrar på en tunn is.

VD – ”INGEN TEATERMÄNNISKA”

Som sagt har ett viktigt motiv för det delade chefskapet hos styrelserna varit att man velat ha en professionell person att handha ekonomin. I detta handhavande har ofta ingått kostnadsnedskärningar och omorganisationer och VD har därför arbetat mycket med organisationsfrågor.

Det är därför naturligt att missnöjet med VD-gestalten mycket har rört sig om att det är en okänslig person, utan teatererfarenhet, som har infört tänkesätt som är teatern främmande. ”Ingen teatermänniska” är en hård dom.

Delvis betyder det uttryckligen en som inte är invigd, som inte har avlagt teaterns klosterlöften. Som inte i sitt eget liv har betalat inträdesbiljetten. Även de mera perifera avdelningarna på teatern består nämligen traditionellt av ”teatermänniskor” som på något stadium har blivit förförda av arbetets kraftigt känsloladdade atmosfär. Man följer med stort intresse med hur arbetet med produktionerna fortskrider – hur det går och hur de tas emot av publiken.

VD – DEN OKÄNSLIGE SLAKTAREN

Personalnedskärningar uppfattas naturligtvis alltid som onödiga, orättvisa och kränkande. Hur utled man än kan vara på en medarbetare, uppfattas det alltid som djupt orätt att han skall gå.

Det är ändå ett bergfast faktum att institutionens fasta personal slukar en för stor del av den fasta budgeten. Men det har varit olyckligt att den konstnärliga personalen har minskat relativt sett mycket mer än andra kategorier. Delvis beror det på att den konstnärliga personalen ändå ibland flyttar på sig, den är trots allt den rörligaste resursen i ett trögörligt system.

Under flera år har man som en följd av anställningslagar inte fyllt på, utan behållit skådespelarpengar så rörliga som möjligt. Därmed har ensemblen varit ett lätt byte vid reella nedskärningar. Det är naturligtvis lättast att skära bort en plats där ingen sitter, att låta bli att tillsätta och därmed utnyttja dem man har hårdare, innan man också börjar anpassa verksamheten efter de nya knappare resurserna.

Man gör mindre pjäser, med färre skådespelare. Antalet produktioner är ofta svårt att skära i, med de huvudmannaåtaganden man byggt in sig i. Den övriga personalens storlek är också mindre beroende av produktionens storlek än av antalet produktioner.

Turnerande ”konstnärligt fullödiga” barnproduktioner, vilket man av konstnärliga och ideologiska skäl vill erbjuda barn är resursmässigt krävande, med alltmer avancerade sittplatssystem, mörkläggningar och intrikata scenografier.

Kort sagt: VD-gestalten blir lätt syndabock för alla förändringar och polariteten mellan cheferna förstärks.

VD-gestalten på en teater kan inte med stor framgång gömma sig i några korridorer. Han måste hitta ett sätt att vara synlig som ledargestalt. Den största utmaningen med det delade chefskapet blir därför att hitta en ny definition på vad VD är och hur han skall arbeta.

MÅL OCH RESURSER

Alltnog, det är naturligt att VD-funktionen i högre grad får syssla med personalfrågor.

Nästa problem ligger i att två personer skall utforma ett mål för verksamheten.

Den ideale VD:n kan ha ett ädelt mål för sig själv: ”att anpassa organisationen efter de mål som den konstnärlige ledaren ställer upp” .

Om han och teaterchefen har tillsatts i en krissituation kan det vara mycket svårt att förverkliga.

Den konstnärlige ledaren är ofta upptagen av att överhuvudtaget få ihop en verksamhet, med de egendomliga förutsättningar som har samlats på hög. Att sätta ihop ett så komplicerat programpussel som den nutida institution förutsätter – med mycket osäkra besked om vilka resurser som egentligen står till förfogande – är ofta på det möjligas gräns. Situationen är också full av begränsningar. Dagens teaterläge, med vikande publiksiffror och allmän håglöshet och osäkerhet gör det inte lättare. Målformuleringen blir då lätt defensiv och liksom retroaktiv.

På något mirakulöst sätt borde målformuleringen och organisationen gå hand i hand och ske samtidigt. Annars sitter man mycket lätt med två chefer som väntar ut varandra medan verksamheten stapplar på. Överhuvudtaget borde man ta krisläget på allvar i så motto att man verkligen tillåter verksamheten att ta någon sorts time out: att utforma något helt nytt tar tid. Att i det läget bara köra på leder lätt mot avgrunden.

STRATEGI

Den allra största frågan för institutionsteatern idag rör sig på det strategiska planet. I dagens värld som ofta kunde karakteriseras som ett stort ”hela havet stormar” är strategiska överväganden faktiskt nödvändiga för en verksamhets fortlevnad.

Alla samhällsverksamheter är allt mera beroende av varandra och förutsätts interagera i en exploderande omfattning. Det gäller att utforma sin verksamhetsidé, sin plattform, och samarbetsförutsättningar med andra, ochch att sedan praktiskt förverkliga denna samverkan.

Att staka ut en rimlig väg framåt med beaktande av den enorma förändring som just nu sker inom alla sektorer.

På de flesta teatrar, där man levt ganska avskuret i en egen värld, är det en gigantisk uppgift. Dels måste den ske på chefsnivå, men chefen måste dessutom initiera och underhålla kontakter på många andra nivåer. Ofta är det inte märkvärdigare än att personalen också har andra roller i samhället, andra kontaktpunkter som är möjliga att använda sig av och bygga ut till kanaler i teaterns organisation.

På chefsnivå handlar det om relationer med politiker och tjänstemän på många håll och nivåer i stat, kommun, landsting. Till detta kommer en ökande grad av finansiering via andra organisationer, företag samt fristående fonder och stiftelser. Det rör frågor inom hela verksamheten – fastigheter, byggnationer, finansiering, och försäljning. Det gäller också tillfälliga organisationer och samgåenden runt festivaler och andra evenemang.

Dels är denna sektor kraftigt ökande. Dels behöver teatern göra kraftiga inbrytningar som inte har gjorts.

Teatern är också för sin finansiering allt mera beroende av flera medarbetare i samhället.

Även strategifrågan blir lätt en stötesten för det delade chefskapet. Naturligtvis är det bra om man är två som kan dela upp detta stora arbete. Men det ställer mycket stora krav på samförstånd.

VEM CHEFAR ÖVER VEM OCH VARFÖR?

Ytterligare en problemmöjlighet handlar om två chefers relationer till personalen.

En vanlig uppdelning är att TC chefar över den konstnärliga personalen och VD över ”alla andra”. En vanlig modell över organisationen är en enhetsstruktur med en uppdelning i konstnärlig, teknisk, administrativ enhet samt marknadsföringsenhet.

Egentligen är många av dessa uppdelningar djupt oorganiska, opraktiska, och ännu ett tecken på att man inte utgår från den konstnärliga verksamheten.

För teknikerna är den närmaste arbetsledaren i praktiken faktiskt scenografen, som ju tillhör konstnärliga enheten. Att organisationsmässigt undandra teknikerna från den konstnärliga chefens ansvar, ökar åtminstone inte möjligheterna att utnyttja flera dimensioner i teknikernas kompetens och konstnärlighet.

För marknadsföring gäller motsvarande: marknadsföringens alla uttryck, produkter, trycksaker osv är faktiskt en oskiljbar del av den konstnärliga verksamheten. Marknadsföringen borde integreras mera och inte mindre, med produktionsprocessen. Marknadsföringen borde ta större plats under repetitionstiden. Utbytet mellan å ena sidan konstnärernas idéer, visioner, tankar och å andra sidan utformarna av informations- och säljmaterial borde vara mycket större. Framförallt borde kontakten vara mindre defensiv och generad.

ÄNNU FLERA CHEFER

Det är symptomatiskt att man på allt fler teatrar nu provar helt andra möjligheter. Riksteatern har delat upp det konstnärliga ledarskapet på flera personer med ansvar för olika verksamheter. Malmö Dramatiska Teater har tillsatt inte mindre än tre konstnärliga ledare med gemensamt konstnärligt ansvar.

Det är helt klart försök att hitta en annan och mindre hierarkisk väg än "kaptenen". Det återstår att se vad det får för konsekvenser, både för personalen och för verksamheten. Jag tror att det är nödvändigt att arbeta medvetet och påhittigt också med processerna och arbetsorganisationen.

Personalutveckling – produktutveckling

Central del i all organisationsmodernisering är personalutveckling.

Med det menar man att sätta upp mål och utvecklingsplaner för varje enskild person, inom sitt nuvarande arbetsområde eller därutöver.

En stor sektor här handlar om att ”hänga med i utvecklingen” – allt som har att göra med olika typer av teknisk utveckling inom respektive område. Det är datakurser, nya programvaror, nya styrsystem mm. Inom ljud, ljus, administration, marknadsföring är den utvecklingen snabb och förnyelsen oundviklig.

Många av de gamla teaterhantverksyrkena behöver lära sig använda nya material, produkter och färger. Det gäller mask, peruk, rekvisita, måleri, tapetseri, smide mm.

Dessutom konstaterar man ofta att avdelningar har samarbetsvårigheter av olika slag och skickar iväg enheter på samarbetskurser av olika slag. Till detta kommer serier av ideologiska specialprogram om t.ex. jämställdhet, kränkande särbehandling (mobbing), missbrukshantering.

MÖJLIGA UTVECKLINGSPROJEKT FÖR KONSTNÄRERNA

Vad erbjuds konstnärerna?

Konstnärliga personalen ser sig som ständigt förbigången i utbildnings- och utvecklingshänseende. Ett stort problem är arbetstiderna. De är redan hårt trängda och oregelbundet och obekvämt utspridda. Det är omöjligt att samla skådespelarkåren, scenen anses inte kunna ta pauser.

Generellt deltar mycket få konstnärer i datakurser mm., även om de är lagda på individuella tider. Man upplever det inte som någon tillgång.

Utbildning i specialtekniker förekommer oftast i samband med speciella projekt på teatern. Alltefter projektledarens intressen, lär man sig japanska stamp, hälsingländska hallingsteg eller algeriska strupskrik. Hur effektivt resultatet än må bli, förblir den nya kunskapen ändå oftast ett lån som inte grundläggande påverkar skådespelarens arbetsmetod.

Teknisk utveckling inom skådespelarområdet?

Vad skulle det betyda för skådespelaren att ”hänga med i den tekniska utvecklingen inom det egna området?”

Skådespelarens arbetsredskap är den egna kroppen, rösten, tolknings- och gestaltning förmågan. Många önskar program av underhållskaraktär – sångträning, olika typer av spänningslösande tekniker, massage mm. Många önskar sig någon typ av mental träning för att bearbeta sitt dåliga självförtroende och öka sitt kreativa flöde. De flesta har egna hemmagjorda tekniker för den stora arbetsuppgiften att lära sig läxan, texten. En stor skräck är att den förmågan förfaller eller dess bristfälligheter avslöjas. Detta är ett stort, hemligt och mycket sårbart område.

Behovet för var och en skådespelare att utvecklas, både tekniskt och konstnärligt är hur stort som helst och mycket eftersatt. Det ligger nu helt på var och en privat att utvecklas genom att se mycket teater, att resa, att delta i kurser på fritiden, främst på sommaren. Inte många orkar eller hinner.

Man förutsätter att utvecklingen sker genom arbetet, genom att man möter nya regissörer som ställer nya krav. Men man skulle säkert komma längre om man dels gjorde det mera medvetet, ställde upp tydligare mål för vart och ett arbete, dels om var och en skådespelare hade en mera medveten egen utvecklingsprocess och möjlighet att fylla på sina kunskaper.

Ett stort och obearbetat område är också att utveckla den del av skådespelararbetet som handlar om människokunskap, psykologi och filosofi.

FORSKNINGSSAMARBETE

Skådespelararbete har i sig beröringspunkter med modern forskning på många områden. Det kan gälla t.ex. inlärning, minnestekniker o.dyl – ett livaktigt område.

Att lära sig minnas är mångfacetterat – att hitta tekniker att förknippa text med rörelse, med avsikt, med känsla, med plats i rummet, med länkar i berättelsen. Inte nog med det, dessutom måste skådespelaren lära sig glömma för att få plats med nya material.

Också inom området kroppsspråk finns ny forskning. Hur vi uttrycker, avläser, kommunicerar utan ord.

Ytterligare ett forskningsområde handlar om rituella aspekter – teatern som samhällsfenomen. Man jämför med andra typer av ”föreställningar” (performances) i samhället – allt från dagisfrökens ”föreställning” för barnen eller ICA-handlaren för sina kunder vid köttisken. Eller så vänder man sig utomeuropeiska kulturers teater, som ofta har en mera intakt rituell och social funktion.

TEATERKONSTENS UTVECKLING FRAMÅT

Det finns något paradoxalt i att utvecklingsprojekt ofta handlar om att gå bakåt, att återerövra historiska fenomen som vi normalt inte längre har tillgång till.

Om man försöker urskilja utvecklingstendenser framåt för teaterns del, hur skulle det se ut?

Karaktäristiskt just nu inom alla konstarter är en genreblandning, alla tänkbara sorters gränser överskrids. Bildkonsten letar sig till exempel mot video, rumsgestaltningar, eller nya rön och tekniker inom biologi, astronomi och annan naturforskning. TV-”konsten” konstateras idag gå mot dokumentären. Redan i höst kommer vi att översvämmas av olika typer av ”docu-soaps” i Robinson-tävlingens efterföljd. Program som är ”verkliga”. Även teatern visar sådana ansatser, att utforska sin verklighetsgrund. Man söker känslan av angelägenhet och autenticitet genom att spela i tunnelbanor och gruvor. Man experimenterar med att tilldela publiken en roll, som gisslan, som turister mm. Man ”dramatiserar” staden i evenemangssammanhang. Det gäller spelplatser, framförande, hållning till framförandet, själva fiktionen- och naturligtvis i förlängningen också materialet man framför. Man vill höja temperaturen – flyktindramat skall vara på gränsen till ”verkligt”, Det skall väcka verkliga känslor, ställa verkliga moraliska frågor. Det skall på nytt ställa publiken inför att ingripa, att förändra sitt liv.

Ändå måste man säga att det är en försvinnande liten del av institutionsteaterproduktionen som visar sådana tendenser just nu. Det mesta är, mer eller mindre, gammal skåpmat. Egentligen är det inte fel på intentionerna. Teaterkonstnärerna går oftast in i ett arbete med högt ställda förväntningar, fast beslutna att ge allt inom ramen för vad som är möjligt. Eftersom resultatet inte alltid är lika hjälpsväckande, måste man väl börja skärskåda ”ramen”.

TEATERNS MATERIAL – TEXTEN

Institutionsteaterns produktion bygger till 90% på ”pjäsen”. Det är en ca etthundra pappersidor tjock bunt, som är det gemensamma arbetsmaterialet för alla inblandade. Man väljer ”bunt”, gör liv av bunten och lägger den på hyllan för att ta itu med nästa bunt.

Redan där finns en stor stelhet inbyggd.

Naturligtvis har länge funnits olika experiment i andra riktningar där man använder skådespelares gestaltungsformåga på mera direkt sätt. Man gör improvisationsteater, teatersport, gestaltningar av publikens drömmar. Dessutom finns hela den stora stå-upp genren, där man i stort sett framför eget material, i en här och nu fiktion.

Man gör koreografiska verk, som ofta också bygger på improvisationsmaterial som utgått från skådespelarnas egna minnen och erfarenheter. Eller man kan med en koreografisk härmning gestalta en regissörs visioner och visuella idéfragment. Resultaten kan vara mer eller mindre epokgörande.

De flesta skådespelare är ändå lyckligast över att förr eller senare återgå till att spela ”riktigt” teater. Det är vad de är utbildade för. Hela den yrkeskunskap som ligger i den psykofysiska processen text-erfarenhet-tolkning-minne-uttryck är intrimmad på det. I andra former än vanlig talteater uppstår ofta problem runt just minne – vad skall man hänga upp sin gestaltning på? Hur skall man fylla den? Hur hittar man nycklarna som ger den liv vid varje upprepning? Hur minns man dem? Om man har en text, ett bekant sammanhang, bekanta relationer så känns det tryggare. Då finns den begränsning, den bädd som gör att man vågar uttrycka annars hotfulla känslor. Då finns en grundtillit till att bli förstådd.

En möjlighet att ge plats åt det oförutsägbara i hanterligt stora portioner.

Ett stort hot är de förvirrade tillfällen då någon skådespelare ”går in i rollen”, skrider in i ett psykotiskt tillstånd av total identifikation. Då tar han också händelseutvecklingen, texten, i egna händer. Han formar en egen ny sammansmält gestalt och genomför alla konsekvenser i förhållande till sitt eget och sina medspelares öde. Kaos inträder, men naturligtvis också en stor känsla av äkthet och närvaro.

För att komma längre i arbetet med alternativa metoder och blandformer, måste man ta detta problem på allvar. Man kanske behöver rekrytera artister med annan bakgrund än de traditionella scenskolorna. Man behöver utveckla nya tekniker-repetitionsmetoder och arbetsprocesser.

I förlängningen kommer troligen också de scenkonstnärliga utbildningarna att utvecklas i olika riktningar.

UTVECKLINGSMÖJLIGHETER PÅ "MATERIALSIDAN"

För att göra teatern intressant för publiken är det nödvändigt att öka angelägenheten. Närvaron och sanningskänslan likaväl som överraskningen och äventyret.

Utveckla material som är angeläget och griper in i publikens liv.

Samtidigt vara ett rum där vad som helst kan hända, där de vanliga gränserna är upphävda. Ett fantasins rum, både intellektuellt och sinnligt tillgängligt där man går utöver det vanliga ifråga om skönhet, fulhet, feghet och mod.

Materialutveckling av olika slag borde därför vara en ständig arbetsuppgift, även för skådespelare. Livet inom institutionens murar är begränsat. Därför måste man systematiskt träffa människor, studera olika levnadsomständigheter samt tillhörande forskning. Och utveckla tekniker för att använda materialet. Många skådespelare är intresserade av att skriva, många gör det också. Många har också en stor skygghet inför att skaffa sig mera kunskaper på det området, eftersom det verkar som en förhävelse. Ett av alla "inte kan väl jag"

Större kunskaper i tekniker för att dokumentera både saker som händer, intervjuer och arbetsprocesser skulle tillföra många möjligheter. Ljudinspelning, videoteknik, källforskning.

Den professionella människokunskapen är idag oceanisk och man skall önska större tillgänglighet.

En stor och paradoxal tröghet ifråga om att använda nya kunskaper är teaterkonstens kollektivitet. Den nya kunskapen måste traditionellt delas av hela kollektivet för att kunna användas. Därför är det projektinriktade, gemensamma utvecklingsarbetet, med målformuleringar och stationer fram till premiären nödvändigt.

Men om man går djupare och börjar ompröva även det heligaste, materialet, texten och dess tillkomstsätt, öppnar sig fortfarande flera möjligheter.

Det är ingen slump att många av de föreställningar som gjort starkast intryck och avtryck, både på vanlig publik och teaterarbetare är projekt där ensemblen varit starkt delaktig i tillkomsten av materialet. Det gäller många av Unga Klaras föreställningar, liksom den kanadensiske regissören Robert Lepages *Seven Streams of the River Ota*, som framfördes i gästspel på Stockholms Stadsteater 1997.

VAD BEHÖVER GÖRAS?

Teatern är ett allkonstverk och har naturligtvis obegränsade möjligheter att använda element från många angränsande konstarter som dans, musik, film, cirkus, performance, bildkonst mm.

Dessutom kan den sceniska arbetsprocessen faktiskt börja i en helt annan ände än texten. Utgångspunkten kan vara t.ex. ljuset, en belyningsidé. Incitamentet kan komma från skådespelarna, från scenografen, t.o.m. från publiken.

Men det kräver

- FÖRÄNDRADE ARBETSPROCESSER
- STÖRRE FLEXIBILITET I TIDSANVÄNDNINGEN – omprövning av produktionsplaneringen.
- NYA RELATIONER MELLAN MEDARBETARNA
- MEDVETET ARBETE MED GESTALTNINGSTEKNIKEN
- OMRÖVNING AV PROFESSIONALISMEN

FÖREBILDER

Då man ser sig omkring bland svenska institutioner efter nyheter, fastnar man fortfarande efter 25 år faktiskt på Unga Klara, Stockholms Stadsteaters barn och ungdomsscen, skapad och ledd av Suzanne Osten. Det är en organisation som har lyckats bevara sin kreativitet och ständigt förnya sig och faktiskt förverkligat mycket av det man idag önskar sig.

- Ett krav på starkt engagemang hos hela personalen, där alla har inflytande på verksamheten. Trots en mycket stark ledare har skådespelarna en stark talan ifråga om vad man skall göra.
- Mycket stor tonvikt på publikarbetet, en stor publikorganisation som man ägnar mycket arbete i ständigt överraskande former
- Ständig kunskapsinhämtning, en strid ström av föreläsare och inspiratörer från alla samhällsområden
- En tidsanvändning som anpassas långt efter respektive projekt. En mycket fri tidsplanering. Ofta mycket långa repetitionstider som inte följer några normer
- Ett stort arbete på materialsidan. Oftast framför man totala nyskapelser i aldrig tidigare sedda former och fasoner. Mycket arbete med improvisationer.
- En mycket stor angelägenhet och ett stort nätverk.

En "orättvis" förutsättning är naturligtvis att man har en stor institution vars resurser man åker snålskjuts på. Tillverkningen sker på Stadsteaterns verkstäder, och är inte komplikationsfri. Dessutom är själva grundförutsättningen en fullständigt unik ledare – något som inte kan beställas fram.

Jag tar Unga Klara som ett exempel – det finns naturligtvis fler. Symtomatiskt är kanske att nästan alla arbetar med barn- och ungdomsteater.

En annan ö inom Stadsteatern är ungdomsscenen Backstage. Där har man experimenterat med långt gående arbetsrotation på tekniksidan, där teknikerna har lärt sig varandras yrken. Experimentet har haft stora motigheter, men är absolut en väg framåt.

Man har också arbetat nätverksmässigt och "nytt" med kreatörer och tagit in människor utan teaterbakgrund. Särskilt med *Dr Kokos kärlekslaboratorium* våren 98 med bl.a. Olle Sarri har man gjort en stor inbrytning på ungdomskulturmarknaden. Det stökiga och "amatörmässiga" resultatet verkar inte störa publiken. Föreställningen är som TV på scen, en scenisk version av Bullen. Den vinner på ett direkt tilltal och igenkännbarhet men kan inte i någon mening kallas konst. Det är hafsigt, platt, skådespelarna sjunger som krattor och är hänsynslöst privata. Det sista bryter mot ett av teaterkonstens verkligt stränga bud: VAR PERSONLIG MEN INTE PRIVAT.

Men det är gränslöst populärt och min gissning är att vi kommer att få se mycket "okonstnärlighet" på våra scener framöver.

ANDRA TRENDER

Om man kastar en liten blick omkring sig precis nu, 1999, kan man konstatera några olika fenomen.

1. PAKETUPPLEVELSEN

En typ av teater som har funnits i flera år främst i Tyskland. Man har byggt upp gigantiska etablissemang som består av hotell, restaurang och teater. Man köper en paketupplevelse som samtidigt är en liten resa, man checkar in på detta weekendtemplet och behöver sedan inte fatta några fler beslut innan man är hemma igen. Teaterföreställningen ifråga är då helst av typen musikal el.dyl.

Den sortens arrangörer finns naturligtvis redan här – men för oss återstår ännu att manifesteras dessa drömvärldar i konkreta byggnadsverk.

2. DET EKVILIBRISTISKA

En typ av scenkonst som alltid har funnits men nu är sensationellt stort, ett exempel är dansgruppen Riverdance, som fyller sporthallar över hela Europa.

En annan är Stomp-concert-grupperna, från början en sorts gatukonserter där man spelar på allt utom instrument: kvastar, cyklar, rör och stänger. Från gatan har man med stigande popularitet anträt konserthallarna.

3. DET "VERKLIGA"

Föreställningar som på olika sätt och i olika grad suddar i gränsen mellan liv och konst: Flyktingteater, där publiken får en levande flyktingupplevelse genom skådespelare som spelar myndighetspersoner av olika slag.

Unga Klaras nya pjäs *BESVÄRLIGA MÄNNISKOR* strävar efter att undersöka gränsen mellan skådespelare och roll, och röra sig över den. Under repetitionsprocessen skickar man ut skådespelarna på stan för att konfrontera sina figurer med "verkligheten".

Lars von Triers film *Idioterna* är något liknande, i mera ställföreträdande form. Ett gäng unga människor spelar rollerna av "idioter", under en begränsad tid.

Riksteaterns föreställning *Sju tre*, där fångar spelar sig själva i en ram utformad av Lars Noren är ett annat.

4. DET "GRÄNSÖVERSKRIDANDE"

Det gränsöverskridande som fenomen balanserar idag framförallt på gränsen till klichen. Intill utmattning har man serverats rockstjärnor och symfoniorkestrar, videoregissörer och cirkusartister, dansare och lera.

Men det finns naturligtvis örakneliga gränser kvar att överskrida, framförallt till helt andra yrkesgrupper: läkare, städerskor och reseledare har som yrkesutövare massor av "sceniska" kvaliteter som skulle gå att expolatera.

DRÖMSAMHÄLLET

Rolf Jensen, chef för Institutet för Framtidsforskning i Köpenhamn, har lanserat begreppet Drömsamhället. Han menar att det s.k. Informationssamhället som teknoekonomiskt system kommer att vara mycket kortlivat och att vi redan är på väg in i nästa fas – drömsamhället. Intresset kommer att förflyttas från vetenskaper mot icke-vetenskapliga och icke-materialistiska värden. Den viktigaste och högst betalda kategorin personer kommer att vara HISTORIEBERÄTTAREN. Produkters värde kommer att vara beroende av den berättelse de förmedlar. Han tar NIKE som exempel på att det håller på att hända redan: det kunderna betalar för är inte en sko, utan den mytologi, den legend, den berättelse som är förknippad med den.

Han förutspår nya yrken: SENSORY DESIGNERS, som använder färg, dofter och ”textures” för att skapa miljöer och stimulera speciella känslor. STRATEGIC DREAMERS som hjälper företag att förstå de andliga målen hos potentiella kunder, anställda och aktieägare. IDEA-GENERATION STUDIO OPERATORS som erbjuder avkopplande platser för människors dagdrömmar: antingen för nöjes skull eller för att lösa problem. Vad drömsamhället behöver är VÄRDEN – etiska, sociala och religiösa. Ett effektivitetsinriktat företag som bara eftersträvar vinst, kommer att betraktas som opålitligt.

Arbetet förvandlas till lek. Industrialismen, som krävde en arbetsetik och disciplin, där arbetet blev förknippat med lidande och plåga, är över.

Vad betyder detta för oss, som redan leker? Om alla skall leka och berätta historier, vad skall vi göra? Betyder det upprättelse eller utplåning?

Även sociologer beskriver en estetisering av vardagen. Livet blir som en karneval, utom att det pågår hela tiden.

I den situationen stannar några saker kvar som viktiga.

- Konstens integritet är livsviktig. Det kan inte användas till vad som helst, framförallt inte till att sälja saker. Konsten är ”nyttig” på alla möjliga sätt, det utvecklar perceptionsförmågan, utvecklar reflektionen, tyckandet, det utvecklar en känsla för det paradoxala, för intuitivt tänkande. Men det är inte saker som går att beställa fram eller styra. Det sker i efterhand, medan konsten själv måste få fortsätta att kasta sig ut i det okända.
- Teaterns stora kapital och betydelse ligger därför just i att man har en hållning. Man arbetar med värderingar, man gör påståenden om hur människan är, hur livet är, och man är villig att ta ansvar för det man säger. Teatern är inte bara kreativ i största allmänhet, teatern är filosofiskt kreativ. Denna egenskap är det allra viktigaste och den måste värdas.

Återigen: Teater är humanism.

I den meningen är teaterns och teaterfolkets ”gammalmodighet” på gott och ont. Teatern har mycket litet, i jämförelse med t.ex. bildkonsten, deltagit i en filosofisk konstdiskussion. Men å andra sidan besjålas teatern av ett behov att föra sina diskussioner på en nivå som är tillgänglig för vem som helst. Man har, för att tala i företagstermer, ett mycket stort ”kundansvar.” man har en självklar vilja att alltid erbjuda det bästa möjliga. Teaterns människor drivs i grunden av en stor oegennyttighet, hängivenhet, allvar, engagemang. Men för att det skall förverkligas, måste teatern också kontinuerligt kunna ta in och använda mera av samhällsutvecklingen, av nya kunskaper, verkligheter och idéer.