

ART IS BUSINESS

How can Theatre processes foster Business Innovation?

MASTER'S THESIS
APRIL 28TH, 2016



Management of Creative Business Processes (CBP)
Master of social sciences

Kristine Oshøj Jørgensen

Supervisor:
Trine Bille
Department of Innovation and Organizational economics

Characters: 136583
Pages: 60

Abstract

The following thesis aims to analyse how theatre's creative process and practice can contribute to business innovation, thereby addressing the growing field of arts and business by looking into how theatre as a specific art form can bring value to businesses. The contributions of this thesis are intended to fill a gap in the existing literature within the field, which tends to relate to art as a general concept and not consider whether some art forms might prove better for some tasks than for others. The motivation for approaching this topic is inspired by present savings imposed by the Danish government upon the cultural industry. These may force publically funded art institutions to consider future changes to their current business model, and collaborating with business is therefore considered a means to attracting alternative revenue.

The study limits itself to focusing only on the innovation process versus the innovative outcome. This is done in order to keep the findings general and independent from a specific innovation strategy or challenge, and thereby also any specific type of business. The theoretical framework reflects the process-oriented focus by presenting a theory of the innovation process, and the creative process which this entails. The framework is then used to juxtapose the theatre process with that of innovation, in order to realise relevant similarities or counterpoints. The data obtained in order to define theatres' process and practise is collected via a multiple case study of four small publicly funded theatres based in Copenhagen. Semi-structured interviews are conducted with the theatres' artistic directors. The data derived via these interviews is then categorised and reduced in relation to key theoretical concepts and compared, in order to present the data which is relevant in terms of answering the research question, as well as representing a degree of generalisability in relation to the specific context of the selected theatres.

The second part of the analysis presents recommendations on how the theatre can contribute to business innovation. The main finding is that theatre professionals are capable of structuring collective lateral thinking via improvisation exercises. It is found that by applying ephemeral sessions of improvisation in the divergent phase of the innovation process businesses are provided with a practise that is able to foster both innovative teams as well as the framework for generating novel ideas. However, there are certain challenges in relation to having a publicly funded institution spend time and resources on another domain than providing art for the public, which is what it is financially supported to do. This requires certain political initiatives in order for these types of cross-sector collaboration to become a reality.

1 Introduction	4
1.1 Subject Area.....	4
1.2 Research Question	5
1.2.1 <i>Theatre-in-Business</i>	6
1.3 Delimitations of study	7
2 Literature Review	9
3 Introduction to cases	11
3.1 The cultural industry	12
3.2 The Economy of Danish Theatres	13
3.3 Case selection.....	15
3.4 Presentation of cases	16
3.4.1 <i>Husets Teater</i>	16
3.4.2 <i>Teater Zeppelin</i>	17
3.4.3 <i>Får302</i>	17
3.4.4 <i>Københavns Musikteater</i>	18
4 Theoretical Framework.....	19
4.1 Innovation	19
4.1.1 <i>The Innovation Process</i>	20
4.2 Creative thinking.....	21
4.2.1 <i>The Creative Group</i>	23
4.3 Leading Innovation.....	25
4.4 Key theoretical concepts	26
5 Methodology	27
5.1 Qualitative method.....	27
5.2 Case study research.....	28
5.3 Data collection	29
5.3.1 <i>Primary Data</i>	29
5.3.2 <i>Preliminary interviews</i>	30
5.3.3 <i>Secondary Data</i>	32
5.4 Interview design.....	32
5.5 Cross-case analysis.....	33
5.6 Reliability and validity	34
5.6.1 <i>Biases</i>	35
6 Analysis	35
6.1 Process structure	36
6.1.1 <i>Two-stage process</i>	38
6.1.2 <i>Fitness for purpose</i>	40
6.2 Collective creativity.....	40
6.2.1 <i>Motivation and performance</i>	43
6.3 Leadership.....	44
6.4 Summarizing main findings.....	48
7 Recommendations.....	49
7.1 Applying improvisation for innovation.....	49
7.1.1 <i>Improvisation as team builder</i>	50
7.1.2 <i>Improvisation as idea generator</i>	52
7.2 Organizing Theatre-in-business	54
7.2.1 When to apply theatre to the innovation process?.....	55
7.3 Inter-organizational market-based projects.....	56

7.3.1 <i>Boundary spanner</i>	57
7.4 Conclusion for Analysis	59
8 Discussion	59
8.1 Public-in-Private.....	60
8.2 Political investment versus support.....	61
8.3 Gaining renewed legitimacy	62
9 Conclusion	63
9.1 Further studies.....	64
10 Bibliography	66
10.1 <i>Links</i>	70
10.2 <i>List of Appendices</i>	71

1 Introduction

I will start by introducing the field in which the research question is situated and in which the findings provide implications for future action and study. The research question is presented, followed by the objective of the study, as well as the limitations.

1.1 Subject Area

Art and business are generally seen as opposing worlds and ethos. However the relationship between the cultural industry and the business industry has changed over the last ten years. The industry of art and culture is referred to as the cultural industry, but also in some perspectives the entertainment industry, the experience industry or the creative industry. The shared definition is an industry that creates experience products on the basis of a creative workforce (Mathiasen, Poulsen & Lorenzen, 2006). Caves defines it by the distinct process of production which among other things “(...) *differ in substantial and systematic (if not universal) ways from the counterparts in the rest of the economy where creativity plays a lesser role*” (Caves, 2000, p. 2). However, the role of creativity and innovation is increasing in the so-called “humdrum” industries (Caves, 2000). In fact, businesses and economies are relying on them to keep ahead. This means that “ (...) *arts and culture are emerging as pivotal factors in enabling industry growth, and hence in community, city and regional economic strength (c.f. Drucker, 1999; Arts and Business, 2002)*” (McNicholas, 2004, p. 62).

Today, businesses are expected to offer their consumers either the cheapest product or service on the market, or a product or service that is more than that, a unique experience (Pine & Gilmore, 1999). An experience that adds to the construction of identity which is vital to the postmodern consumer. The market value of experience products is immaterial and often a complex combination of aesthetics, form, and storytelling (Mathiasen, Poulsen & Lorenzen, 2006, p. 10). This means that the cultural industry has become a valuable collaborator for businesses, which are in need of

aesthetics, storytelling, and creative skills in order to differentiate their products on the market by engaging consumers on a different and more personal level. This aestheticization of everyday life and consumption is a characteristic of the experience economy. The experience economy provides a commercialisation of experiences, or experiences connected to commercial products, and has blurred the distinction between the two sectors (Bille & Lorenzen, 2008). As a result of the experience economy, and other postmodern influences, the financial relationship between arts and business have furthermore evolved. It has in some cases moved away from the charitable one-way sponsorships, where businesses supported the arts, to a new relationship where art organisations or artists are seen as possible business partners (McNicholas, 2004, Lewandowska, 2015), this relationship have given birth to the term Arts-in-Business (Darsø, 2004).

1.2 Research Question

This thesis will explore the emergence of art and business by the following research question:

How can theatre process and practice contribute to business innovation?

And how should a Theatre-in-Business collaboration be facilitated?

Sub questions are included, such as:

- How can the creative process and practice be defined in the case of small publicly funded theatres?
- What elements thereof can be used in order to add value to an innovation process in a business context?
- How should the recommended collaboration be managed and organised?

The objective of this thesis is to act as a source of inspiration for companies that have not yet explored business activities across sectors or, for those who are already attempting it, to work specifically with theatre. The incentive is to present publicly funded theatres with opportunities for attracting alternative private income to finance their art. The 2016 Danish Finance Act imposes savings on the arts and culture industry of 600 million Danish kroner over the next four years (Schmidt, Politiken, 2015). It is therefore necessary for Danish theatres, as well as other arts and

cultural institutions in Denmark, to look beyond public funding and possibly consider future alterations to their current business model.

The focus on theatre as an art form in particular is initiated by a personal motivation for theatre practices that originates from my Bachelor's Degree in Theatre Research from Copenhagen University and my background in working with theatre production.

1.2.1 Theatre-in-Business

In the following, I will clarify my use of the term Theatre-in-Business as put forward in the Research question and, by doing so, outline certain limitations of the study. A further delimitation is presented in the following chapter.

The term Theatre-in-Business was developed in 2006 by a project group at Theatre-Research, Copenhagen University. In the following, I will make use of the term and its definition as the use of theatre practices and strategies in a business economic context (Røge et. al, 2011, p. 13). The term stems from the broader Arts-in-Business, as previously presented. Besides being a theoretically developed term, Theatre-in-Business is exciting and is performed in a wide variety of ways. As an example, acting methods are used as an instrument for training the communication and appearances of business leaders. And 'Forum Theatre' is a well-known way of working with Theatre-in-Business. It is a method created by director Augusto Boal where organisational events are played out by actors in front of the members/employees, who are then able to participate by directing the story and taking ownership independent of managers (Ray, 2013). In this way, theatre can be used both as an instrument and as a strategic process of transformation. Odsherred Theater, the company TeaterSpektrum and the consultant agency Dacapo are all Danish examples of working with Forum Theatre as a tool to deal with potentially complex and difficult organisational issues. In this particular study, theatre will be studied as an art form making use of a work process and practice suitable for business innovation.

1.3 Delimitations of study

The study is process focused. Besides looking into the process of theatres, innovation is examined in relation to the process that enables it, more so than the outcome. This is done in order to juxtapose the two and, furthermore, to provide recommendations that are not task related nor belong to a certain type of business, since the objective of this thesis is to act as a source of inspiration. Thus, this thesis is able to inspire all kinds of businesses with various agendas and task-domains. The data is collected in order to define theatre process and practice, whereas the innovation process is merely theoretically defined.

The scope of the following study is limited to focus on examining theatres' potential in relation to innovation in a business context. However, as outlined in the above, Theatre-in-Business is and can be used in various ways. Other purposes and ways to engage theatre and business will not be covered.

Furthermore, this thesis is defined to outline the potential gain for businesses, while the potential value defined for the theatres is only referred to as financial. There is assuredly great value theatres could gain from working with businesses beside financial, however, this is seen as a separate study and is not included in the following research.

1.4 Structure of Thesis

In order to provide an overview of the thesis I have simplified the different sections of the study and visualized it below:



Figure 1. Structure of Thesis

2 Literature Review

In the following, I will present a review of the literature that has provided knowledge within the field of study. It has also contributed to the focus of the research question and guided the design of the research approach. Some of the choices are made in relation to the gaps the current research introduces. Firstly, I will give an account of the selected publications, and at the end of the chapter I will sum up how it has affected my thesis.

There is a great amount of literature that underlines the positive implications resulting from collaboration between the arts and business (Berthoin & Strauß, 2013, Darsø, 2004, Comunian, 2009, Laaksonen, 2011, McNicholas, 2004, Lewandowska, 2015). These are also referred to as ‘artistic interventions’, and there seems to be a wide range of objectives for businesses to let art intervene, as well as multiple levels of involvement and ways of interacting. Darsø (2004) maps the emergent field of the arts and business and introduces, amongst other things, that businesses make use of the arts in several ways. She divides it into four main areas: 1. As decoration, 2. As entertainment, 3. As instrumental, 4. In a strategic process of transformation (Darsø, 2004, p. 14). The study by Roberta Comunian (2009) suggests the value of providing a conceptual framework for business investments in the arts. This framework illustrates how an investment in the arts can generate different levels of involvement, both internal and external. Much of the focus on business investment in the arts looks into the possible external impact, in terms of marketing and legitimacy. However, Comunian, like others, suggests the need for empirical studies focusing on how investing in the arts can provide benefits to internal aspects of the businesses. *“Asheim and Clark (2001) argue that the knowledge economy presents a new perspective on innovation as being both culturally and institutionally contextualized. Therefore, knowledge, know-how, and creativity acquire a new centrality. Investing in arts and culture can enlarge the culture and knowledge base of the company, creating potential for further projects or developments. Calabrese (2001) talks about an aesthetic transformation of business, while McIlroy (2001) underlines how companies in the future will need interesting content, information and creative ideas that the cultural sector can provide.”* (Comunian, 2009, P. 208)

The value added to organisations via artistic intervention is furthermore explored in the report by Berthoin & Strauß (2013). The report examines 268 academic, practitioner and policy publications

within the field of arts and business. It establishes that some of the reasons to let art interfere is to “*increase employee creativity; expand leadership skills; improve communication in the organization; help develop new product ideas; enhance organizational capacity for innovation; clarify organizational identity*” (Berthoin & Strauß, 2013, p. 8). Furthermore, it identifies eight impact categories that artistic intervention affects. It examines these in relation to how business managers value the importance of each via the frequency of times mentioned as well as how they were mentioned. By doing this they establish that “*managers and employees seem to care more about factors that underpin the potential for innovation*” (Ibid., p. 37) than other impact categories. As an example *Seeing more and differently* as a means to innovation was mentioned 177 times in research-based publications, whereas *Strategic and Operational factors* (such as productivity and efficiency) were only mentioned 37 times (Berthoin & Strauß, 2013, p. 37). Since the objective of the study is to inspire businesses to initiate and invest in Theatre-in-Business collaborations, innovation was proven to be the appropriate focus of the collaboration.

There is evidence that a large number of Danish companies do, in fact, acknowledge the potential for business development inherent in art and business partnerships. However, a survey done by CKO¹ shows that although companies are able to see the potential, few businesses are in fact making use of it (CKO & InViO, 2013). The survey shows that 22% of business managers believe that in terms of innovation processes “*it is highly probable that it will have a positive effect*”. However only 4% were at the time of study making use of a cross-sector collaboration in their innovation processes (Ibid., p. 40). There are several factors that might affect why businesses hesitate to attempt these collaborations. One could be because of its risky nature. Entering into a partnership with art and culture organisations is a dynamic and open-ended process, which means that it is unpredictable in terms of business impact and value return. Other reasons could be lack of resources, lack of common understanding and language when dealing with the opposite sector, and the fact that the artists and art organisations find it difficult to communicate what services they can offer (CKO & InViO, 2013, p. 41). This last factor is presented as crucial in the research report done by IFACCA², studying creative partnerships between the two sectors. It states that the initiative almost exclusively is taken by the art sector, mostly because lack of funding forces them to pursue these opportunities (Laaksonen, 2011). However, the same survey showed that in order for a cross-sector collaboration to be successful the initiative should be taken from the so-called hard sector (Ibid.). Furthermore, the IFACCA report shows that it is more often well-known

¹ CKO: Center for Cultural and Experience Economy (2009-2016)

² IFACCA: International Federation of Arts Councils and Culture Agencies

established artists from the “high-arts” that are chosen for business projects, even though in terms of innovation processes, for example, the lesser-known and more experimental fields and institutions might have more to offer them (Laksoonen, 2011). The cultural industry has not been given much attention by management research (Lampel, Lant & Shamsie, 2004). In general, there are a few empirical studies that address the managerial practices and organizational patterns present within the cultural industry (Ibid.). However, making sense of the behaviour within the cultural industries is what will provide the relevant knowledge for businesses willing to collaborate. Finally, most of the publications referenced above tend to examine art in general, versus outlining the competencies embedded in the different art forms. There is, therefore, a need to look further into whether some art forms “‘work’ better for addressing certain kinds of organizational issues than others?” (Berthoin et al., 2013). This thesis will study theatre as a specific art form.

The above literature review helps to define that, in relation to the field of arts and business collaboration, it is relevant to look into theatre as a specific art form. And furthermore, examine how this specifically relates to innovation processes in a business context. The focus of innovation is selected since it was proven to be of primary interest for business managers, and the objective of this thesis is, as presented, to attract business collaborators to Danish theatres.

Furthermore, the initial step to answering the research question is to describe how the creative process of theatre is managed, thereby adding to the lack of empirical research on the managerial aspects of the cultural industry. Finally, by focusing on collaborations between smaller theatre institutions and businesses, this thesis aims to provide implications in this field, which is otherwise found to be lacking, since most refer to the artist or art organisation collaborating with the business organisation.

3 Introduction to cases

In the following, I will begin by presenting an overall view of the industry in which Danish theatres are placed and the economic structure on which they depend. Next, I will give a presentation of the selected cases to be studied and present the criteria by which they are selected.

3.1 The cultural industry

Theatre is placed within the cultural industry, while it deals primarily with the industrial production and circulation of texts, such as narratives and performances (Hesmondhalgh, 2007). The cultural industry is situated in an environment of shortening product life cycles and a hyper-competitive field and, because of this, deals with a constant need to innovate (Lampel et. al., 2000).

Furthermore, products are produced in a *nobody-knows* market where no statistical ability is present to predict what will actually succeed (Caves, 2000). One of the reasons for this is that it creates intangible and immaterial experience products that cannot be mass-produced or fill a practical purpose as such. Instead, its value lies in aesthetics, form, narrative and uniqueness, and whether consumers are satisfied with the product relies on their subjective reaction (Ibid.). Another basic but vital property belonging to the industry is that artists or performers care about their products. It is key that a product is created by passion versus for profit. This is referred to as the *arts for art's sake* property (Caves, 2000). Diverse skilled and specialised workers are required in order to produce the service or product. Caves refer to this as the *motley crew* property. This property results in few cultural organisations having permanently employed artists since each performance requires a different team. Instead a “*project organization is the regular method of doing business*” (Lundin & Söderholm, 1995, p. 437). Every theatre play, for example, can be understood as a new project, each with a new project team to complete it (Voss et al., 2000).

Lundin & Söderholm presents four basic concepts that help categorise the temporary organisation and thereby also the cultural process: *Time*, *Task*, *Team* and *Transition* (Lundin & Söderholm, 1995). Being ‘temporary’ implies that *Time* is a fundamental concept and is what differentiates it from permanent organisations. It is within a certain period of time that the *motley crew* is gathered and a “*close temporal coordination of their activities*” (Caves, 2000, p. 8) is required.

The *Task* is in most cases the very reason for creating temporary organisations. Just like goals provide meaning for permanent organisations (Ibid.). The *Team* is formed around the task, and successful task accomplishment relies on the team's motivation and skill. The concept of *Transition* is connected to the idea that accomplishing the task requires some kind of change or transformation.

3.2 The Economy of Danish Theatres

The majority of Danish theatres receive most of their income from public funding and are non-profit organisations (Bille & Lorenzen, 2008). This is general for organisations within the cultural industry. The funding allows the theatres to focus on their core activity; creating and staging performances. While furthermore allowing the theatres, to a certain extent, to free their products from market demands. Market concerns and consumer demands are seen, at least by artists, as issues that devalue art, relating back to the *arts for art's sake* property characterising the sector. Emphasising that the product is, or should be, created by passion versus for profit. In other words, theatre organisations “*thrive on self-oriented aesthetic creativity as opposed to commercialized activity (Hirschmann, 1983)*” (Voss et. al, 2000, p. 330). Remaining aesthetic versus commercial is also why the institutions are non-profit in nature and rely instead on public subsidies. In 2016 the Danish government supports theatres with 1.35 billion Danish kroner (Bech-Danielsen, Politiken, 2014). The subsidies are paid out in various programmes and grant schemes depending on the type of theatre institution, group or project (Teaterudvalget, 2010, Bilag 3). Some of the theatres relevant for this particular study (the selection criteria are presented in the following chapter) are funded in relation to particular projects, purchases or administration referred to as ‘project supported theatres’³. This is applied for and granted by the Committee for Performing Arts Project Funding, under the Danish Arts Foundation (kunst.dk). Project funding equals 9% of the overall support granted by the government to theatres in Denmark, and equals approximately 112 million Danish kroner per year (Bech-Danielsen, Politiken, 2014). Besides project supported theatres, some are funded as so-called ‘small city theatres’⁴. ‘Small city theatres’ are currently a collection of 11 theatres based in Copenhagen, which are funded on the basis of a four-year contract between the individual theatres and the municipality of Copenhagen and the Danish Ministry of Culture (Københavns Kommune, 2015). The contracts or agreements are negotiated in collaboration with the theatres, the Danish Agency for Culture and the Danish Arts Foundation (Ibid.). They are supported by 26.1 million Danish kroner by the municipality of Copenhagen, representing 60% of the total, and the government then provides the remaining 40%, which amounts to 17.1 million Danish kroner. The 11 theatres individual annual operating grant is respectively around 1.8-6.2

³ Direct translation of the Danish: projektstøttet teatre

⁴ Direct translation of the Danish: Små Storbyteatre

million Danish kroner (Ibid.). The four-year contracts or agreements entail certain demands that must be achieved or aimed at. This may, for example, be in terms of number of productions, number of tickets sold or even what genre to present on stage.

Being dependent on subsidies means that Danish theatres, like other institutions in the cultural sector, answer to a network of stakeholders. In fact, a key difference between culture and businesses is that cultural organisations have stakeholders and businesses have shareholders (Hewison, 2006, p. 18). In addition to applying for public subsidies, the theaters apply for funding in relation to specific performances or purchases from a wide range of various private foundations. An overview of the main external and internal stakeholders is illustrated in the figure below:

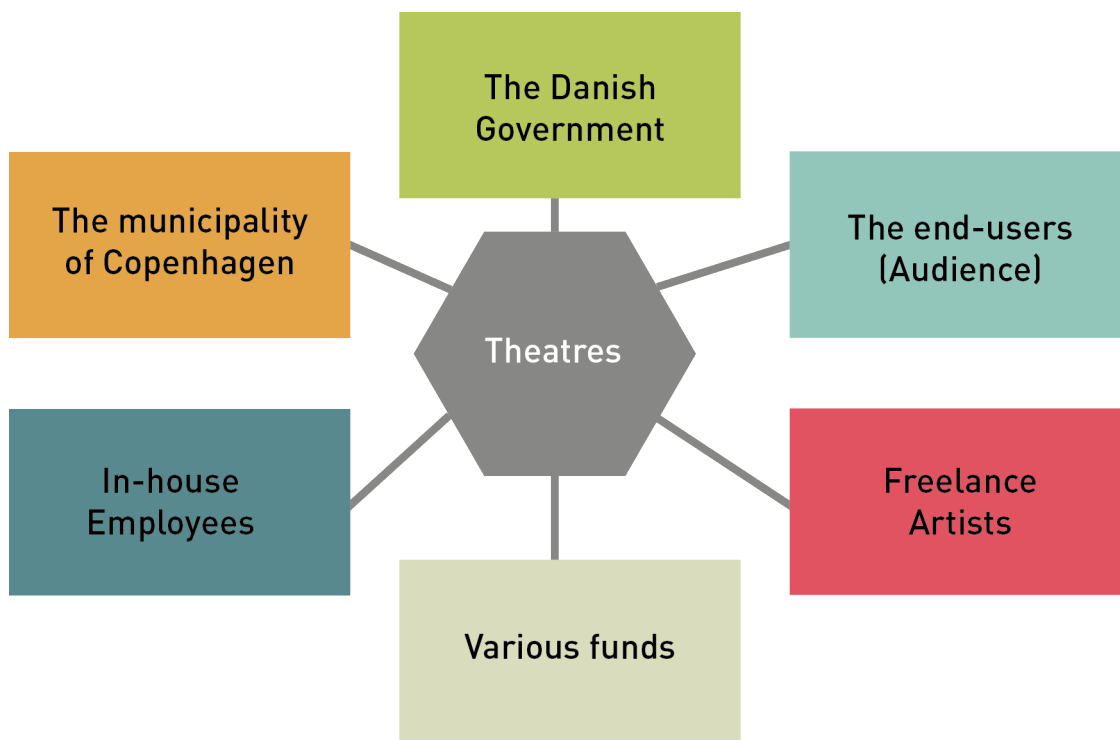


Figure 2. Key Stakeholders

The different stakeholders are concerned with different outputs of their involvement. The government is typically “ (...) *concerned with encouraging artistic excellence and providing access to high-quality art for all levels of society*” (Voss et al., 2000, p. 332). In this view, theatres are considered a societal good, providing culture, entertainment and education to the Danish public, and its local area (Voss et al., 2000).

The cultural sector and the theatre institutions studied in the following are experiencing an annual decline in the subsidies provided, both by the government and by the municipality (Politiken, September 2015). However, the outlined characteristics of the cultural industry mean that the institutions are challenged in terms of cutting costs. For example, theatres cannot easily achieve economies of scale. It is not possible to downsize the complex team needed for creating the performance, without it altering the audience experience radically (Hewison, 2006). Furthermore, it is not possible to reproduce a performance in sufficient numbers to obtain maximum exploitation of its success (Caves, 2000). Therefore, cutting costs could mean cutting off entire productions, resulting in a poorer variety of cultural offers for the public. It should be made clear that even though the objective of the study is to provide private revenue streams to the theatre institutions, the theatres are non-profit in the sense that the performances are not made to make money, but meant to make art. Therefore, any earned income goes towards artistic production.

3.3 Case selection

Four cases will lay the ground for examining the research question. The selected cases are:

- Husets Teater
- Teater Zeppelin
- Får302
- Københavns Musikteater

All four selected cases are characterised as small theatre institutions located in Copenhagen. The specific cases have been selected on the basis of both practical and theoretical considerations. Based on the practical objective of this thesis, to provide a possible alternative income stream to publicly funded cultural institutions, the cases have been selected on the basis that they are, in fact, publically funded. They are, therefore, also affected by the savings imposed upon the cultural sector.

Furthermore, the cases are selected on the criteria that they are located in Copenhagen, where I am based as a researcher. Additionally, the selection of the four theatres relates to a theoretical hypothesis presented in the IFACCA report. As presented in the above literature review, the report argues that there might be greater innovative potential for businesses in the lesser established and more experimental art forms and institutions (Laaksonen, 2011). The smaller theatres represent a

more experimental approach and are not in the same way considered “high-art” as the larger stages or theatre institutions.

3.4 Presentation of cases

The following chapter will give a short description of each specific case selected for study.

It should be noted that I was not allowed access to the financial reports and contracts of all four theatres. Therefore, detailed information of received subsidies and contract demands will be excluded from the description.

Generally in all four theatres, in addition to the permanent staff, freelancers are hired in for each performance. These will vary in number and acquired skill sets according to the specific task. It is therefore not possible to provide a general account of hired personnel. Furthermore, like most public cultural institutions in Denmark, each of the four theatres has a board constituted as the decision-making body of the organisation. I will not go into detail with the members or their function in the various boards.

3.4.1 Husets Teater



Huset Teater is located in Vesterbro (Copenhagen) and is funded as a ‘small city theatre’. In this way the theatre is secured annual funding for four years at a time. The theatre is run by a dual leadership, consisting of an artistic director and an administrative manager. During the course of my study, the leadership staff changed, but the structure remained the same. Huset Teater has ten in-house employees, including personnel responsible for bar, cleaning, sewing and technical tasks in relation to the performances (Husetsteater.dk). The theatre produces original productions experimenting with new forms of expression, attracting a young and modern audience (Kunst.dk).

3.4.2 Teater Zeppelin



Teater Zeppelin is also located in Vesterbro (Copenhagen), and funded as a ‘small city theatre’ (Zeppelin.dk). The theatre is run, like Husets Teater, by an artistic director and an administrative and financial director. Furthermore, they have six permanent employees, including a PR and production manager, and employees responsible for ticket sales, props and repair work (Zeppelin.dk). Teater Zeppelin is a family theatre that produces new work for children and their families, as well as producing modern versions of children’s classics. Besides developing and staging plays for children, the theatre is obliged to produce educational programmes for schools and institutions (Zeppelin.dk).

3.4.3 Får302



Får302 is a small theatre located in central Copenhagen. Its operations are project funded by the Danish Arts Foundation. This means that the theatre is not tied to a contract in the same way as the

‘small city theatres’, and thus is not provided with the same demands. However, it is also less financially secure in the long-term. The theatre is an ensemble theatre, which in this particular case means that it is the same group of three actors that function both as artistic directors and actors. This means that the ensemble is responsible for co-developing the performances as well as acting in them. Thereby, the ensemble group provides a shared artistic leadership (Får302.dk). Furthermore, the theatre has a business manager responsible for finance and administration, and in addition six in-house employees responsible for communication, press, ticket sales, café etc (Får302.dk).

3.4.4 Københavns Musikteater



Københavns Musikteater is a project-funded theatre supported on an annual basis by the Danish Arts Foundation's Music-Drama Fund⁵. This fund supports particularly the operation and production of musical theatre (Kunst.dk). This means that if Københavns Musikteater were to produce anything other than performances using music as a key element in one way or another it would no longer be eligible for this type of public funding. The theatre was based in central Copenhagen. However, during my course of study, the theatre left its location and is now functioning as a project-based theatre performing at different venues. This decision was taken on the basis of a financial challenge. In the season of 2015/16 the theatre had to spend 3.5 million Danish kroner out of its funding grant of a total of 4 million Danish kroner on rent and

⁵ Translation of the Danish: Musikdramatisk pulje

administration. This left only 500,000 Danish kroner to develop and produce performances. Therefore, they cut off their biggest expense (Proscenium.dk, 2015).

The theatre produces its own work and commissions new work from Danish composers and artists. Furthermore, the theatre has a history of hosting a large number of guest performances (Kunst.dk). Currently there are only two permanent employees connected to the theatre. These are the artistic director and the director of administration and production.

4 Theoretical Framework

A wide number of directions can be taken in order to explore and study collaborations between theatre and business. However, as presented, the focus in the following study is limited to collaborations with innovation as its primary goal. As the introduction sets forth, multiple cases are to provide the study with empirical data, characterising the theatre process, whereas the innovation process is to be presented theoretically. The study does not examine the innovative outcome but looks into the creative process that enables innovation, including how to structure and lead the process to provide a successful innovative outcome. Therefore, the chosen theory of innovation is process-oriented. The following theoretical framework thereby provides a theoretical foundation that allows juxtaposing the creative theatre process to that of innovation in the analysis.

At the end of my theoretical presentation, three central concepts will be presented in order to apply the theoretical conclusions to the empirical data, whereupon it will be tested and analysed.

4.1 Innovation

The term Innovation was coined by Joseph Schumpeter and is defined as a new method, idea, or product that creates economic value. In this definition, the focus is on economic value, however it is more commonly used, as it will be in this study, in a broader sense of creating different types of value (Darsø, 2003). This could, for example, be organisational value or commercial value.

In addition to varying value creation, there is different levels of innovation. A radical innovation refers to creating something completely new by combining technologies or concepts that have never been combined before. This creates a dramatic change, and can also be referred to as ‘breakthrough innovation’ or ‘discontinuous innovation’ (ref?). Incremental innovation, on the other hand, refers to innovations on a smaller scale that come across as improvements or exploitations of existing forms (Goodman & Dingli, 2013, p.138). Another major type of innovation is social innovation, which relates to new ways of interaction and behaviour in a social context.

Furthermore, the definition of innovation can vary according to which industry it is set in.

According to Caves, any creative product within the creative industry, which does not replicate previous products, can be defined as an innovation. Thereby, making an aesthetic or stylistic alteration can be understood as an innovation (Caves, 2000).

4.1.1 The Innovation Process

Innovation happens on the basis of creative ideas and can therefore be understood as a two-part process, where the creative process is the initial part. “(...) *Creativity is the development of ideas, whereas innovation implantation is the application of ideas (e.g for new and improved products, services, or ways of working) in practice (West, 1997). Aphoristically, creativity is thinking about new things, whereas innovation implementation is about doing new things (West & Richards, 1999)*” (West et al., 2006, p. 137-157).

According to Jon Sundbo, it is in the initial phase of the process that the very content of innovation is created (Darsø, 2001). This phase is a divergent process, which is focused on “*searching, exploring, expanding, developing and unfolding. Most importantly it involves the suspension of judgement*” (Darsø, 2001, p. 160). This process comes prior to the convergent phase where evaluation and judgement is the goal.

In order to define this first stage in the innovation process, Darsø (2003) presents the Preject. The Preject is defined as an open process where a group of people investigate a new field to discover unrealised possibilities. A crucial element of the Preject is focusing on the relations within the group. This is often not prioritised, but is an important part of a successful innovation process. In order to innovate, we need to relate to our ‘Knowledge’ as well as our ‘Ignorance’, as illustrated in Darsø’s ‘Diamond of Innovation’, presented below. It is when we relate to what we do not know that we discover new ideas and solutions. However, people usually are not comfortable talking

about what they do not know. It is therefore crucial to work consciously at establishing trust between members and aligning expectations and goals (Darsø, 2003).

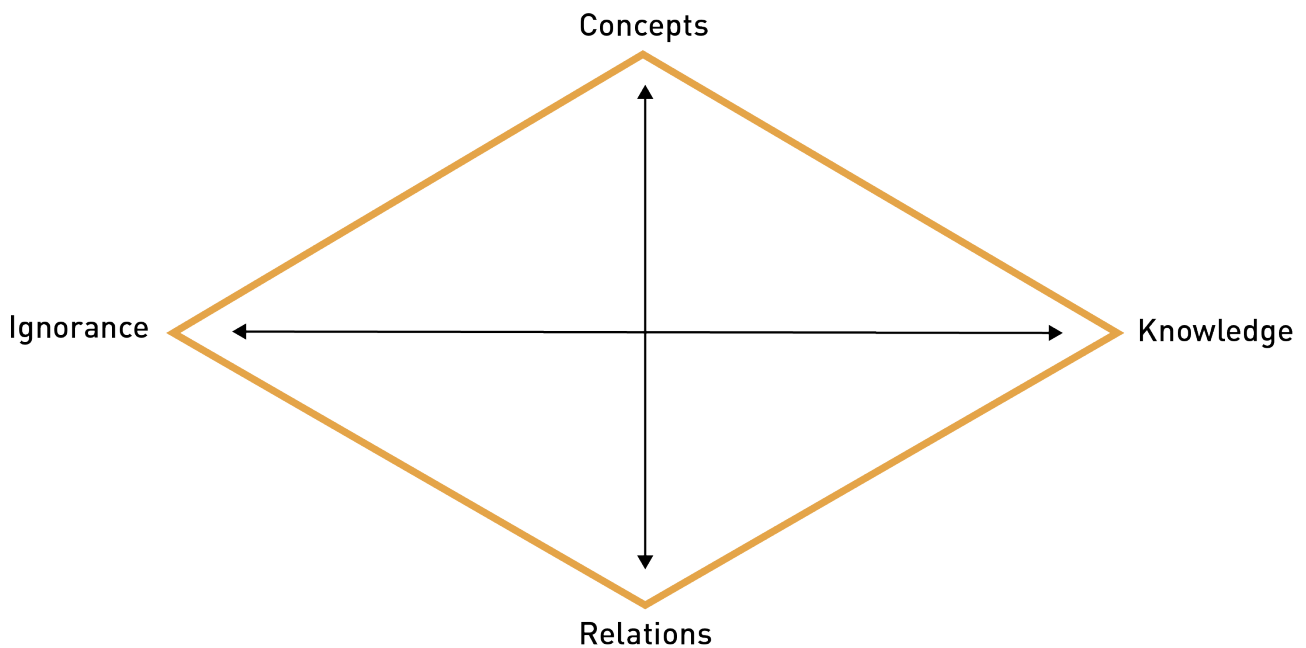


Figure 3. 'Diamond of Innovation', Based on Darsø, 2004, p. 52

All four parameters in the model need to be attended to in order for the innovation process to be successful. The term 'Concepts', Darsø refers to, relates to the importance of communicating ideas with the rest of the group and developing shared concepts and understandings (Ibid.). Throughout the study Darsø's Diamond of Innovation is used as a framework for relating to the process field of innovation.

4.2 Creative thinking

Creativity is, as mentioned, necessary when innovating; this is because creative thinking differs from our normal thinking by emphasising newness. According to theories of creativity, a solution, an idea, or a product is more creative when made up by associative elements otherwise remote, since it is the combination of these that is novel. We all have individual associative networks made from past stimuli. How these stimuli affect our memory is referred to as Priming, "*an implicit memory phenomenon*" (Smith, 2003, p. 20). Priming relates to stimuli causing certain memory retrievals or associations to be activated, or, in the negative sense, prevents or blocks these from

being activated (Ibid.). Even though priming is subconscious, it is possible to create stimuli for a positive priming effect. For example, if people are exposed to visuals, music, or certain items while idea-generating, it might stimulate associations that otherwise would not have been made; these can be referred to as remote association. Stimulating remote associations can also be referred to as cutting across our normal thought patterns, termed Lateral Thinking by Edward De Bono. In order to provoke your remote associations, he suggests making use of a PO (Provocation Operation). This means setting up deliberate provocations, like silly, exaggerated ideas, which is not the end point, but the starting point from which you work your way to the end result (De Bono, 1995). Mednick argues that it is within these remote associations that creative solutions are found (Mednick, 1962). His associative model explains how highly creative people have a flat hierarchy of associations, whereas people with a steep hierarchy of associations have a low creativity level. Within our associative network, some concepts are more closely related than others. A steep associative hierarchy means that you only acknowledge the few conventional or close associations related to a thing or a situation and then run out of associations (Mednick, 1962). As an example, when you think of a table, you foremost make associations to closely related items, such as chair, wood, dinner, plate. Mednick's model shows that creative competence involves not being restricted by the dominance of close associations, but being able to relate a broad range of associations to a given concept, also those otherwise considered to be remote associations. It is our cognitive inhibition that helps us sort out which associations are irrelevant in specific situations and when task-solving (Smith & Linsey, 2010). Even though this is a positive ability in most contexts, it can hinder creativity. As an example, inventors will need to be able to combine otherwise unrelated concepts in order to create radical innovations. When people have lowered cognitive inhibition, they will find relevance in a broader variation of associations and should thereby in theory have a flat associative hierarchy. So even though cognitive inhibition is positive, in relation to leaving out what seems like irrelevant knowledge and stimuli, it might also result in what is called the "flashlight" effect, where the mind cannot seem to see beyond the 'relevant' or 'appropriate' and therefore will not be given the necessary hints for reaching insight, a problem referred to as Fixation. Fixation can appear in various forms. It can make you unable to remember simple things like names or titles that normally would be known to you, this is called the tip-of-the-tongue state (Smith, 2003), as well as make you unable to move around freely in your associative network, causing you to be stuck in conventional thinking and standardised practices. This will of course make creative idea-generation impossible, or at least less valuable (Smith, 2003). Consider an expert within a certain field as an example of the general patterns in which fixation can occur. Over time the expert will come to take the same

approach to problems, thereby acting on previous experience. He or she will come to work with implicit assumptions and standardised thought patterns. However, there might be situations where previous experience and assumptions will not help the expert but in fact inhibit him or her in solving the task and thereby potentially become fixated (Smith, 2003). Relating this to the theory of associative hierarchy, a newcomer within a field will, in contrast to the expert, have a flat associative hierarchy, since no previous experience and assumptions have yet made certain associations dominate others (Mednick, 1962). During fixation, new ideas and solutions are blocked. However, if the problem or dilemma is put aside, we might overcome fixation and the phenomenon of Incubation can occur. Incubation is what most of us will know as the feeling of getting a breakthrough. According to Smith and Linsey (2010), there is more than one approach to overcoming fixation. However, these approaches ultimately all relate to replacing and redefining the problem. Changing physical and mental context can be ways of doing that (Smith & Linsey, 2010).

4.2.1 The Creative Group

Creativity tends to be considered an individual phenomenon, but is often exercised in creative groups. Research has shown that “(...) *group members can mutually stimulate each other and groups can be more creative than individuals (e.g., Dugosh et. al., 2000; Nijstad et al., 2002; Paulus & Yang, 2000)*” (Nijstad, Rietzschel & Stroebe, 2006, p.175). One of the reasons groups are able to be more creative than individuals is that a group consists of people with a variety of individual approaches to problem-solving, as well as different mental sets, which helps in avoiding fixation (Smith, 2003). Furthermore, research shows that the composition of the members of group has an affect on creativity. It suggests that “*increasing the diversity of team membership can improve the number and type of innovative ideas coming into the team (Jackson, 1992). Similarly, changes in team composition can spur creativity (Choi & Thompson, chap. 5, this volume)*” (Ancona & Bresman, 2006, p. 185). Increasing the diversity simply means expanding the variety of members that differ from one another. Individuals can of course differ from each other in age, race, gender, etc., but what is meant in this context relates to cognitive backgrounds and styles, as a result of cultural, educational, or functional background (Milliken et al., 2003). Basically, the resources of a group are bigger when some members of the group have information others do not, and their skills and expertise complement the other group members’ skills and expertise.

“Research on minority influences processes has also demonstrated that, compared to groups where member share an identical perspective products generated in groups with at least two perspectives represented are more original (Van Dyne & Saavedra, 1996), more complex (Gruenfeld, 1995), and more innovative (De Dreu & West, 2001; Nemeth, 1986), and may be of higher quality (Nemeth, Brown, & Rogers, 2001)” (Milliken et. al, 2003, p. 35).

Working in a diverse group can, however, not only result in a greater variety of ideas, but also increase the actual amount of ideas or possible solutions. According to the ‘combination of contribution model of group creativity’ presented by Nijstad, Rietzshel & Stroebe, taking part in sharing individual ideas in a group provides the individual with new information, which in turn provides a new foundation for producing even more ideas.

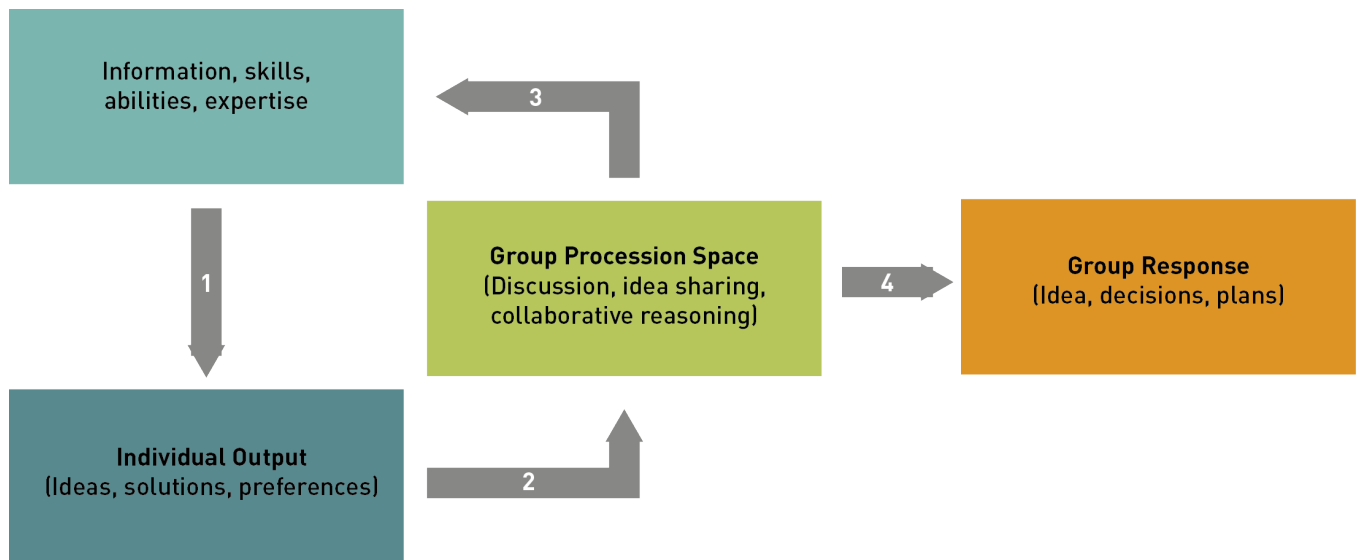


Figure 4. Combination of contribution model of group creativity, Based on Nijstad, Rietzschel, Stroebe, 2006, p. 165

Furthermore, Milliken, Bartel & Kurtzberg (2003) add another factor to group creativity that relates to the above model; the longer you allow the group to consider alternative or multiple solutions or ideas by circling through principles 1, 2, and 3, the greater the potential for a creative group response (Milliken et. al, 2003). However, this principle of sharing entails that the group feels comfortable in doing so. Diversity can in fact hinder the willingness to share. As presented in the matrix below, if there is perceived diversity and no perceived similarity, people within the group will feel on guard, which does not motivate sharing. On the other hand, if there is both perceived diversity and perceived similarity, there will exist a ‘dynamic tension on the edge of chaos’, as

expressed by Stacey (1996), which can result in either conflict or creativity. The different opinions, attitudes, and backgrounds can either be seen as a problem or an asset (Darsø, 2001). Thus, managing diversity becomes a matter of establishing trust between members and creating a shared goal, in the same way as managing ‘Ignorance’ in the innovation process.

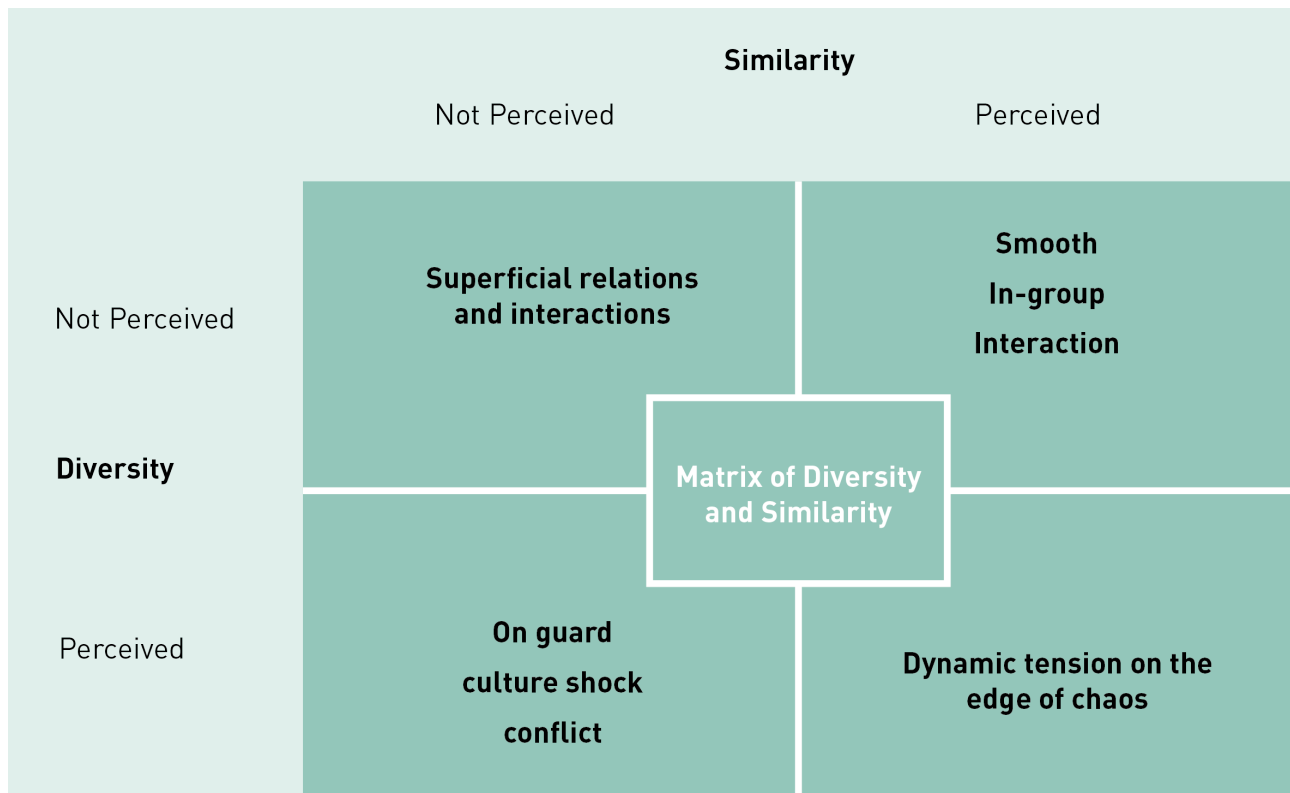


Figure 5. Matrix of Group Interaction. Based on Darsø, 2001, p. 113

4.3 Leading Innovation

In terms of leading creative groups and innovation processes, the leader needs to possess the competence of provocation. This can be understood in relation to lateral thinking and “*involves challenging habits and conventional practices, challenging members to experiment in the margins and to stretch in new directions*” (Barret, 2002, p. 159). Managers and leaders therefore need to address not only the problems where the solution is imaginable, but also stretch out into unfamiliar territory. This entails managers facing complexity and uncertainty, since planning and controlling is no longer adequate (Barret, 2002). Furthermore, as the above has already established, creating a group climate based on trust and shared understanding affects creativity and needs to be attended to

by the leader. Hence, leadership with a supportive supervisory style versus a more controlling and critical supervision will facilitate creativity; *“Other works by Redmond et al. (1993) and Vosberg (1998) have shown that supervisory behaviour intended to build feelings of self-esteem contributed to creative work as does the positive affect associated with self-confidence (Mumford, 2000, p. 327).*

In order to encourage creativity, the group members must furthermore be provided time to think. This issue is presented in a study by Redmond et. al (1993), and can seem simple, however, when organisations or businesses experience the pressure of producing innovative products constantly and efficiently, it can be hard to live up to (Mumford, 2000). The study was carried out on marketing interns who were asked to produce advertising campaigns for new products, and *“It was found that higher quality, more original advertising campaigns were obtained when supervisors asked interns to provide a list of alternative problem definitions before they actually began work on the problem as compared to a control condition where interns were allowed to go right to work”* (Mumford, 2000, p. 318). Time might therefore also be an issue in relation to coming up with alternatives. As presented in the ‘combination of contribution model of group creativity’, the more we go through the process of sharing ideas and hearing others’ ideas, the more ideas the individual group member can come up with.

Another important management skill is providing freedom from distractions for the group. Amabile (1983) notes that events irrelevant to creative thought, relating for example to an organisational context, may reduce the motivation and curiosity needed for creative work. This, particularly, is the case with events or issues that provide external performance pressure (Mumford, 2000). For instance, giving the group space to work without being disturbed or yielding administrative help can provide this.

4.4 Key theoretical concepts

I have summed up the theory presented above under the following headings: Process structure, Collective creativity, and Leadership. The reason for doing so is to provide theoretical concepts by which the empirical data can be reduced and organised for subsequent interpretation. Thus the extracted concepts ensure that the analysis deals with data that relate to both the research question

and the theoretical framework. How this is applied will be followed up and explained further in chapter 5.5 Cross-case analysis.

▪ Process structure	The innovation process is divided into an initial divergent phase, emphasising exploring, developing and suspending judgement. And ending with a convergent phase executing the ideas to innovations.
▪ Collective creativity	The chance of reaching an innovative outcome is increased when the divergent process is performed by a diverse group. Different mental sets challenge the individual's conventional thinking.
▪ Leadership	Leading the innovation process is a matter of challenging habits and conventional practise via a supportive supervisory style

5 Methodology

In the following chapter, I will present the research approach of this thesis and the methods used both for collecting data as well as categorising, reducing, and analysing the collected data.

5.1 Qualitative method

The research approach of the study is chosen on the basis of the research question. The initial step to answering the research question is defining theatre process and practice. This means examining a particular group's interaction and behaviour. Qualitative measures are needed in order to do this. Quantitative data does not provide the opportunity to examine deeper aspects of human action and group behaviour (Bakker, 2010). The qualitative data is analysed primarily through an interpretive approach, where meaning is created via the understanding and interpretations of group- actions and interactions (Miles & Huberman, 1994). Miles and Huberman (1994) state that:

“Qualitative data, with their emphasis on people’s ‘lived experience’, are fundamentally well suited for locating the meanings people place on the events, processes, and structures of their lives: their perceptions, assumptions, prejudgements, presuppositions and for connecting these meanings to the social world around them”.

This approach does not lead to ‘covering laws’, but leads to a practical and reflective understanding of meanings and actions (Miles & Huberman, 1994). This is suitable, since the objective of the study is not to provide universal rules, but instead an understanding of the theatre process in its own environment (Aaltio, 2010).

5.2 Case study research

The qualitative data is obtained via a case study of multiple cases. Cases studies are especially suitable to understanding group behaviour within organizations, and generally to provide a deeper understanding of specific aspects of a phenomenon that statistical research does not provide (Aaltio, 2010). Within the very nature of a case study is the limitation to the context of the case selected (Yue, 2010). Thus by making use of case study research, this thesis does not aim for the highest level of generalisation, but rather to understand and interpret the selected cases in their own context. However, by studying and comparing several cases, the study aims at generalising within the limited context in which the selected cases are situated and studied (Eidlin, 2010).

The selected cases are four theatres chosen on the basis that they fit the criteria put forward by the thesis’ research focus and objective. Furthermore, they are selected on the basis that they will provide the appropriate data for answering the research question (See chapter 3.3 case selection). In addition, the cases are selected on the assumption that they are typical, rather than unique, since the data is to provide a general description of the process and practice used by smaller theatres (Eidlin, 2010). Thereby the the method, by which I have selected the cases, is Purposive Sampling.

Purposive Sampling is *“A form of non-probability sampling in which decisions concerning the individuals to be included in the sample are taken by the researcher, based upon a variety of criteria which may include specialist knowledge of the research issue, or capacity and willingness to participate in the research”* (Oliver, 2006). The disadvantage of making use of this method is the researcher’s subjective reasoning, acting as a potential bias, threatening the validity. However by

outlining the criteria by which I as a researcher have found the selected cases relevant, I am at making the process of sampling transparent (Ibid.).

5.3 Data collection

5.3.1 Primary Data

In order to gather empirical data on theatre process and practice, I have conducted interviews with the artistic directors representing the various theatres. When using interviews as a method of obtaining empirical data, a large quantity and variety of data is required in a relatively short time (Barlow, 2010). The artistic directors are selected on the basis that they will provide data relevant for answering the research question, since they oversee, as well as take active part in, the creative process. The artistic directors all have an artistic background, thus, besides overseeing the creative process in their current positions, they all have previous experience with taking part in creative theatre processes in various functions and at various venues. Thereby, the approach to sampling the primary informants is done in correlation with the method of choosing the overall cases, the above mentioned Purposive Sampling. This means that the selection of the key informants is based on the criteria that they possess the relevant information in order to provide meaningful data in relation to the research question (Oliver, 2006). The primary informants are listed in the table below:

PRIMARY

INFORMANTS	THEATRE	PROFFESION	APPENDIX
■ Allan Klie	Københavns Musikteater	Artistic Director, Actor Theatre Director and Playwright	Appendix 1
■ Simon Boberg	Husets Teater	Artistic Director, Theatre Instructor	Appendix 2
■ Birgitte Prins	Får302	Artistic Director, Actor	Appendix 3
■ Mie Brandt	Teater Zeppelin	Artistic Director, Actor, Auteur (Instructor/Playwright)	Appendix 4

All four interviews were recorded and transcribed to their full extent. The transcriptions are presented in the referred appendices. The interviews were conducted in Danish, the mother tongue of both interviewer and informants, in order to minimise misunderstanding or poor conversational flow. The transcription was carried out in Danish and quotes used in the following analysis have then been translated into English. The choices made in translating the text were so made in order to maintain the linguistic nuances and overall meaning, even if the translation might result in slight differences.

5.3.2 Preliminary interviews

To gain knowledge and insight into the specific area of Theatre-in-Business, I have collected empirical data in the form of preliminary or informational interviews. These were conducted during the course of my thesis research, in order to provide knowledge within the field and contribute to further development. The interviews were all unstructured, using a flexible topic guide relating to the informants' respective field of expertise (Barlow, 2010). All of the interviews were recorded, but not transcribed. However, summaries of their content are provided in Appendix 7. The informants were all selected because of their expert status within the various areas. They are listed in the below table, presenting the conducted interviews chronologically:

INFORMANTS	TITLE	SUBJECT	FORM
▪ Lene bornemann	CEO of the consultant agency Arts-in-Business	The field of Arts & Business	Preliminary
▪ Gry Worre Hallberg	Co-founder of the project group and the term; Theatre-in-Business	Theatre-in-Business	Preliminary
▪ Stig Jarl	Associate Professor at the Department of Arts and Culture, Copenhagen University	Theatres in Copenhagen	Informational

▪ Rasmus Tscherning	Former CEO of the Center for Culture and Experience Economy	The field of Arts & Business	Informational
▪ Loa Haislund Larsen	Head of Secretariat at TIO (Interest group for theatres)	Theatres in Copenhagen	Informational

In addition, I make use of empirical data in the form of a debate held in relation to the release of the book, ‘Den Nye Guldalder’ by Christian Have. This book looks into partnerships between art and business based on the concept of CCR (Corporate Cultural Responsibility) developed by Have. The participants of this debate were leading practitioners and politicians acting as relevant decision makers within the cultural industry. The debate is used to provide my study with empirical data representing the current political perspective relating to my field of study. It has been recorded and transcribed in full (Appendix 6). The participants are listed below:

INFORMANT	TITLE
▪ Bertel Haarder	Denmark’s Minister of Culture
▪ Marianne Jelved	Former Minister of Culture
▪ Mogens Jensen	Former Minister of Trade and Development and spokesperson for Culture for the Social Democratic party
▪ Morten Hesseldahl	Director of The Royal Danish Theatre
▪ Emil Wilk	Musician and editor
▪ Hanne Lindblad	Former CEO of Call Me

5.3.3 Secondary Data

My secondary data consists mainly of academic and practitioner publications and articles, providing insight into collaborations within the field of Theatre and Business, as well as publically available material on small theatres in Copenhagen, which I have sourced but am in no way affiliated with.

5.4 Interview design

The four primary interviews were all semi-structured. This means that none of the questions were prepared in advance. Rather, the direction of the questions was based on predetermined topic areas, and then evolved during the interview (Barlow, 2010). Semi-structured interviews were used, since the overall goal of the interviews was to compare the responses of the interviewees, while at the same time being flexible and open-ended in order to gather in-depth information to fully understand their individual experience of the creative process (Barlow, 2010). The pre-established topic areas were based on existing knowledge of theatre's creative process, brought about by the characterisation of the temporary organisations. As it was put forward in the above overview of the cultural industry, the temporary organisation is similar to that of the theatre process and can be defined via four basic concepts: Time, Team, Task, and Transition (Lundin & Söderholm, 1995). These four concepts are presented as an outline for a theory of temporary organisations and do not cover the behaviour or performance within the organisations. The internal operations of the temporary organisation is not very well understood in theoretical terms (Lundin & Söderholm, 1995).

The collected data is to provide insights into theatre process and practise. Thus, just as the four concepts provide an outline for a possible action-based theory of temporary organisations, they also provide a framework for gathering the relevant data. The concepts are used to guide the questions in the interviews, as illustrated in the following model.

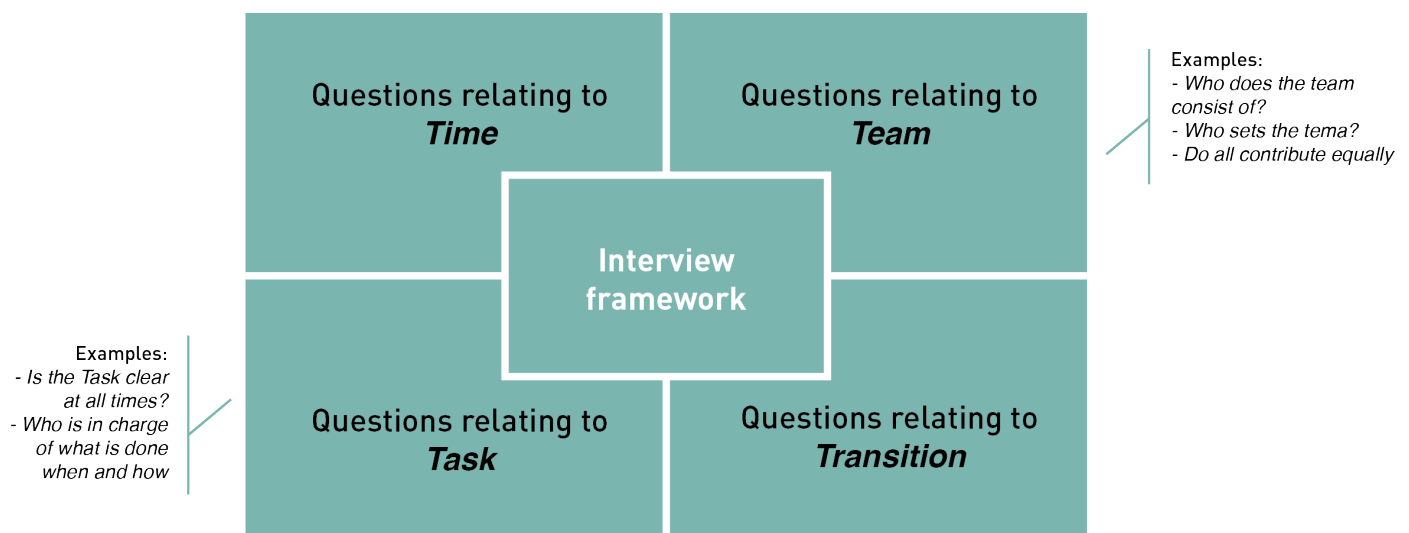


Figure 6 . Interview Framework

It is important to note that I, as a researcher, am a learner and the “(...) *learning process is the foundation on which the data gathering and interpretation are built.*” (Aaltio, 2010). Via the learnings acquired in the first primary interviews, certain topics were found to be more relevant than others and some topics might have come to take focus in the following interviews.

5.5 Cross-case analysis

As the research question prescribes, this thesis is to look into the theatre process of smaller theatres, thereby moving beyond the description of a single case. In qualitative research, a cross-case analysis is often used as a basic method for generalising beyond the individual case (Aaltio, 2010).

“The researcher examines data about dynamics, mechanisms, processes, and internal “regularities,” and does so in a way that comes closer to the ordinary conception of generalization. The objective is to reach conceptions and understanding by moving from the specific toward the general.” (Aaltio, 2010)

The data derived by the four cases on theatre process and practice is compared in relation to the established theoretical concepts, which, as previously presented, are: Process structure, Collective creativity, and Leadership. Within these three areas of interest, the four cases are compared in order to identify themes central to all four informants.

Organising and comparing the data extracted via the four interviews was conducted by a two-stage

process. The first step was to do a careful reading through each of the four transcriptions, noting themes relating to each of the theoretical concepts. The second step was then to compare the statements by the four interviewees according to the selected dimensions.

5.6 Reliability and validity

Meeting the criteria for reliability and validity can be difficult for a qualitative case study. When speaking of reliability in relation to case study research, the goal is to minimise bias and error in the collection and analysis of data, thereby increasing the possibility for the research to be replicated and for the same results and conclusions to be drawn in a similar study (Ward & Street, 2010).

However, when taking an interpretive approach to provide meaning to group actions and interactions (Miles & Huberman, 1994), as is the case with this thesis, the researcher becomes an "instrument" in the research process, which ultimately challenges the level of reliability (Miller, 2008). However, had it been possible to provide the study with a methodological triangulation, it would have increased the level of reliability (Ward & Street, 2010). An example could be by using the method of observation to crosscheck the statements of the primary informants.

Validity refers to the accuracy of the study and becomes an issue of research quality (Yue, 2010). In relation to the following qualitative case study, validity is defined as the need to provide an improved understanding of a particular area, rather than providing improved accuracy (Bloor & Wood, 2006).

When speaking of external validity, *"concerns are related to the idea of generalizability: the ability to take the findings from one study and apply the same relationships and conclusions to other populations and contexts"* (Yue, 2010). As has already been established in the above chapter, the fact that the research question is answered via a case study limits the findings to the specific context in which these cases are situated. The findings can only be compared in a general way to other smaller theatres in Copenhagen. Thereby "significant possibilities of generalizability are not achieved: *"Qualitative case studies, on the other hand, often suggest that their very strength is in not achieving significant possibilities of generalizability; that is, the specific context of each situation requires nuanced investigation, and generalizability is unattainable if this context specificity is to be maintained"* (Ibid.).

5.6.1 Biases

Beside the potential biases already introduced in the above, it can be argued that the overall objective of the thesis introduces a potential bias, which should be acknowledged and dealt with. The thesis sets out to examine and define how theatre process and practices can contribute to business innovation, as a means to recommend possible actions needed in a time of reduced public subsidies. This leaves the thesis vulnerable to confirmation bias, whereby data that confirms the use of theatres is favoured. In order to reduce this threat, the analysis will provide a clear insight into the collected data and how the findings are extracted. This is done by interpreting the data according to relevant theory.

6 Analysis

I have divided my analysis into two parts. The first part presents the findings derived from comparing the empirical data and analyses these against the theoretical framework. I have divided the first part under the following headings, representing the key theoretical concepts by which I have compared and reduced the four primary interviews, as presented in chapter 5.5 Cross-case analysis:

- Process structure
- Collective creativity
- Leadership

The final part of the analysis then suggests recommendations on how to apply theatre for innovation and how to manage and organise Theatre-in-Business.

6.1 Process structure

All four key informants describe the theatre process as initiated by the artistic director. The artistic director starts by working with an idea for a possible theatre performance, which can be in the form of anything from a script, a concept or a theme;

“(...) first step is of course to get an idea, or find a play. And imagine a project that you think, both fits the profile the theatre has, as well as fits the direction the theatre is going (...) and next step is then to select the team that can solve that idea” (Appendix 2, Simon Boberg, 8:20).

The next step is then described in the data as connecting the relevant cast of people to the idea and the process;

“You can say that the entire process starts with me having an idea, and then I slowly connect more and more people to it in relation to this idea..” (Appendix 1, Allan Klie, 0:40)

The team that the artistic director finds suitable for realising the idea is then selected, starting with the theatre director and then the scenographer. What should be kept in mind, however, is that a theatre performance is to be produced over a certain timespan and furthermore performed at a certain time, which introduces the problem of coordination; *“The problem of coordination in time flags the fact that the selection of a creative input depends not just on its qualities, but also on when it is available.”* (Caves, 2000, p. 8) In the data, the selected team is presented as the team that fits the vision and is assumed to execute the idea successfully, however, in reality the team selected also very much depends on availability:

“I can perhaps start the research on a performance – I get an idea, and then I think about who would be interesting to work with. I work for a long time and then I start opening up. Then I find the theatre director as the first, and then the scenographer.” (Appendix 4, Mie Brandt, 7:31)

Later on, the team of actors is connected to the process. They are chosen in collaboration between the artistic director and the theatre director. Some might have worked together before, but mostly the team is new. The skill of selecting the right team occurred as a vital theme in relation to the role of the artistic director. It is the skills of the people selected and how these people work together that affects whether the process is successful or not.

In relation to the overall process, selecting and hiring the cast is seen as the first phase. After this the production begins and the actors and theatre director start unfolding the material and creating what will ultimately become the end-result;

“(...) That is the first phase where the entire theatre sit around the table and puts in all of our experience and competence from different backgrounds (...). And then comes the process where we engage the people we want to cooperate with and get them introduced to our line of thinking – what we want. (...) And then comes the process where we go into production .”

(Appendix 3, Birgitte Prins, 06:18)

Thereby, multiple people come to affect the idea along the way and the performance is the end-result of a collective production;

“It is a balance between keeping your hands off and letting things go its own way. The big learning point for me was to say that I initiate something and then the creative part for me is to see others build on top of the idea – to accept that theatre is a collective art form so everyone participates. This means that the initial idea I started with, isn’t at all the one that ends up on stage, but hopefully there are traces of it .” (Appendix 1, Allan Klie, 1:44).

The people who are brought in enter at different stages and alter the idea in relation to their expert field or function. I have visualized the process below:

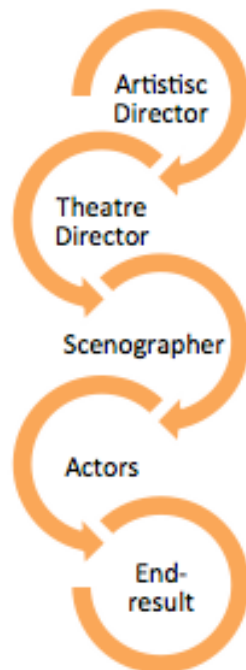


Figure 7. Process Structure

According to the selected theories of creativity, the fact that the theatre process is structured this way helps to avoid fixation in the creative process. Fixation can limit the direction one takes in the creative idea generation and can appear in the form of typical or paradigmatic thinking, resulting in

taking the same approach to a problem (Smith, 2003). When newcomers enter the process they need to be introduced to the collective understanding of the idea as well as relate to it in their own way. This can make it feel like starting over when people join the process, and functions in the same way as changing mental context and replacing or redefining the problem (Smith & Linsey, 2010)

“So a lot of decisions have already been made before you invite the actors in, and then you of course start over in a way, so that they also feel as if they are part of it .” (Appendix 2, Simon Boberg, 17:22)

Therefore, aside from the idea taking form, the idea also changes form according to the shifting perspectives brought in by the newcomers;

“The form changes all the time. It changes the first time I connect a dramaturge, or a composer to the process. Then it changes again when a director is brought in, and it changes again, when the creative team comes” (Appendix 1, Allan Klie, 02:35)

Furthermore, as presented by Mednick (1962) the newcomers added to the process will have a flat associative hierarchy, in contrast to the ones that have worked on the idea for a while, which then become “experts”. A flat associative hierarchy means that no assumptions have yet made certain associations dominate others. The ‘newcomers’ are therefore able to provide new or even random associations to the process and this can result in novel ideas.

6.1.1 Two-stage process

The data reflects that the first stage of the theatre process includes both the selection of the cast, and the work done by the actors and the theatre director, also referred to as rehearsals or the production phase. Both involve idea generation and furthermore encourage the idea generation as collective. What should be noted at this point is that the process represented in the following is the one that the informants present as successful. It can therefore not necessarily be interpreted as being general, or a given for that matter, since it might not always be achieved.

“The theatre director directs and the scenographer creates the room, but before we get to that there is the opportunity for a lot of creative exchange and development. A lot of development where I can also come up with ideas for the room and where the theatre director can also come up with ideas for clothes. (...) Where we aren’t experts on each of our areas and then can’t touch or say anything to each other.” (Appendix 4, Mie Brandt, 09:08)

“(...) Typically, for theatre processes we meet on the first day of rehearsal and then we start unfolding the material together. And our experience is that in the beginning it is this collective process, everyone contributes, everyone has visions they share with each other .”

(Appendix 3, Birgitte Prins, 8:52)

There seems to be a shared understanding that it is important for the creative process that they get to stay in the phase, where they explore and unfold together for as long as possible;

“(...) then we try to open up in the beginning of the process – in order to participate – whatever that may involve. The longer you can keep that part of the process open and feed the material, the better I think. Before you say: Let’s wrap it up” (Appendix 3, Birgitte Prins, 12:44)

Thereby, they seem to acknowledge that time is relevant for increasing the number and quality of the ideas and ultimately the end-performance. It has been theoretically defined that the longer you allow the group to consider alternative or multiple solutions or ideas, the greater the potential for a creative group response (Milliken et.al, 2003).

The second stage of the theatre process is found to focus on evaluating all ideas and generated material, and execute it into a performance fit for an audience.

What the above reveals is that the theatre process, as it has been described and preferred by the key informants, is structured similarly to the theoretically defined innovation process. Consisting of a divergent phase focused on searching, exploring and developing both the creative team and the material together, ending in a convergent phase focused on evaluating and executing.

This means that the following model, used to illustrate the innovation process, can also be used to illustrate the theatre process and underlines the similarity between the two:

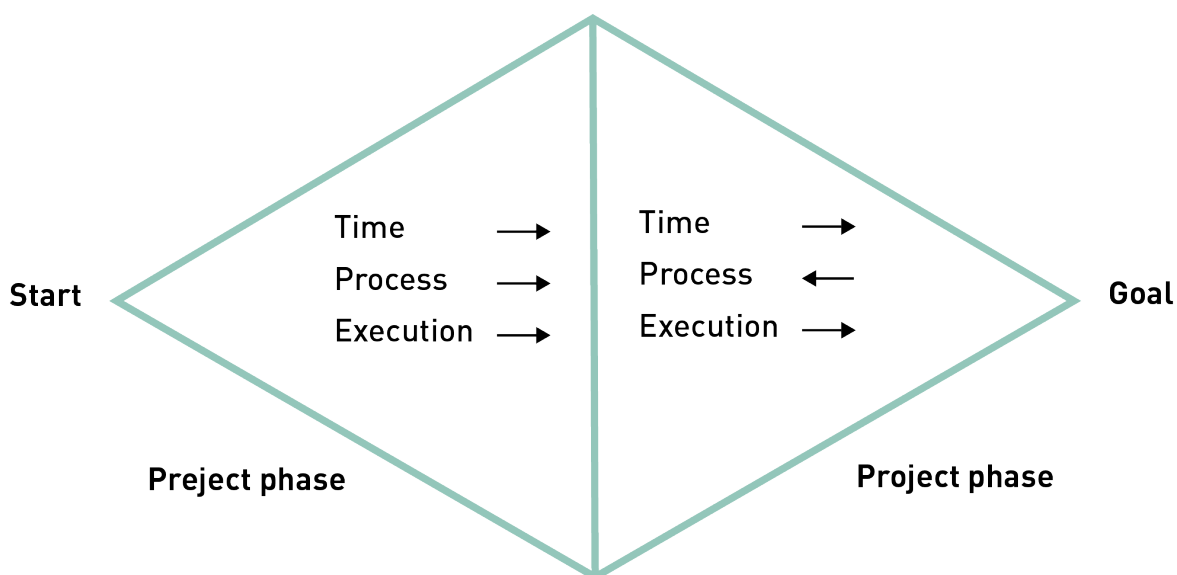


Figure 8 Project-Project phase, based on model in Darsø, 2001, p. 196

6.1.2 Fitness for purpose

It can be argued that the reason for the resemblance between the overall structure of the theatre process and the process of innovation, is that they aim to reach the same result; something novel and valuable. Innovation was previously defined as a new idea that creates value. However, when juxtaposing the theatre process with the innovation process it is important to note that the value of ‘fitness for purpose’ is fundamentally different when speaking of theatre and business (Bilton, 2015). The cultural product is evaluated according to a subjective aesthetic judgement (Caves, 2000): *“Whilst creativity researchers agree that value of ‘fitness for purpose’ should form an integral part of any definition of creativity, measuring value is problematic. This applies especially in the arts and creative industries, where a pervasive cultural relativism has undermined any consensus on aesthetic quality (Carey, 2005). In other professions and industries, it is easier to identify objective measures of success and failure.”* (Bilton, 2015, p. 157)

In the business sector innovation is often referred to as *“the application of a creative idea towards a new product, a new business model or a new improved management process”* and in most cases the overall goal is to provide monetary value (Bilton, 2015, p. 154-55). ‘Fitness for purpose’ is thereby judged on external measures and not subjective reasoning. This introduces a fundamental difference between the two sectors and introduces a challenge in terms of collaboration. Even though the structure of the theatre process resembles the innovation process, one can not assume that the creative practise performed within this structure will provide valuable ideas in a business context.

6.2 Collective creativity

I have looked into how the four informants recount acting creatively within a group, and how this is managed. When looking to define the creative practise performed in the above structure, the first step is to define who in fact takes part in it. Even though the above chapter present how multiple people affect the idea during the course of the process, it is not until the rehearsals or the production phase that a group of artists are working together creatively. Therefore, the following will focus on the theatre director and the selected group of actors, and the way they create and experiment with the material in a collective process. As put forward in the above chapter, working creatively together was found to be the preferred way of working creatively:

“(…) there isn’t standing a group of artists waiting to do what they are told, because there is a demand for co-ownership and developing and you contribute with something. So everyone gives something of themselves in a way.” (Appendix 4, Mie Brandt ,13:03)

Simon Boberg is both the artistic director at Husets Teater, as well as a theatre director. He agrees that;

“It is more fun to work in a way where you keep creating together” (Appendix 2, Simon Boberg, 19:50)

The way that the group seem to develop material and come up with novel ideas seems to be by allowing things to ‘happen’ or explore the ‘openings’;

“There is a great curiosity in relation to where those openings are and whether there is something we couldn’t think could take place – something the theatre director hasn’t figured out from home, but something we have figured out together right now. That is what is interesting. We claim that what takes place in that space is more interesting and more complex. And because it flows from us we also understand what it is about.” (Appendix 3, Birgitte Prins, 14:30)

Thereby, it can be said that the actors rely on entering unknown territories together in order to reach novel ideas, which otherwise could not have been thought of. This can be related to the idea of working with the dimension of ‘Ignorance’, as it was presented in Darsø’s ‘Diamond of innovation’ (Darsø, 2003). Working around ‘Ignorance’ is necessary since the group is comprised of very similar mental sets and routines. Creativity theories propose that a diverse group are able to generate more creative ideas than a homogenous group (Milliken et. al, 2003). However, as pointed out the group which is dealt with in the following is far from divergent. Most will have received the same education and have the same type of experience guiding their actions and train of thought.

Therefore, creating situations where they have no previous experience and are only guided by each other’s actions provides the base for developing random associations and novel ideas.

The way that this practise is structured is found to be via improvisation exercises, which the group of actors engage in collectively. Moorman & Milner argue that improvisation is a *“deviation from existing knowledge or practises”* (Moorman & Milner, 2002). Instead of relying on what we know from past experience will work, we are forced to let our actions be based on what is present in the particular situation and rely on intuition; *“(…) one actor might make a comment, to which a second will respond with an association between the comment and another topic, and then a third actor might link these issues to a third, inclusive topic (Crossan and Sorrenti 1997; Mangham 1986; Apolin 1963).”* (Ibid., p. 267).

The improvisation method in the theatre process is structured by so-called ‘rules for playing’ or constraining topics, which the theatre director provides the actors with. According to Bilton (2007), creative processes cannot function without boundaries or constraints.

“You need to have something to stand on to be creative, to change something. If you are just told; “do something out here” then there is nothing. There are a lot clichés about being creative outside the creative field. Which is something like “think out of the box”. “Today we are going to hold a conference and we are just going to think out of the box”. And if you are supposed to do that, then you need to know something about the process, so that you in time figure out: “Ohhh, I don’t need to think completely out of the box, I just need to deal with what we have, really .” (Appendix 1, Allan Klie, 25:23)

These constraints can either be externally imposed, e.g. in the form of a literary script, or they can be generated within the group. As an example, the group can decide to improvise over a certain theme;

“You always have boundaries, or you always need to set some boundaries. You have to have an intention, and then you can explore it together with some theatrical tools. If you have a theme as an example, then you can explore this together on stage .” (Appendix 2, Simon Boberg, 17:45).

They can also decide to improvise over emotions and moods, or simply rely on the interaction within the group;

“But it is because we find it interesting what happens between people here and now. That is where we are curious .” (Appendix 3, Birgitte Prins, 13:20)

Thereby, these exercises and the frameworks that they provide come to present the context for the improvisation, which ultimately is used as a method for creating material for the performance, e.g. meaning that the themes explored will be themes relating to the aim or vision of the final performance.

Furthermore, they find that improvisation helps to establish a positive group climate by creating a shared understanding and knowledge base for the actors;

“I have different exercises, or different improvisation games, you can use as a starting point. You can examine concepts, you can examine situations, you can examine relations between people, you can examine emotions and moods – together. And thereby create a shared language, and a physical space for the actors .” (Appendix 2, Simon Boberg, 20:50).

Since the improvisation is a group exercise or method, it involves sharing and communicating the ideas verbally or visually and adding the shared understanding within the group. This furthermore

correlates with Darsø's 'Diamond of Innovation', which proposes that 'Ignorance' should co-exist alongside 'concepts' in order for the innovation process to be successful (Darsø, 2003).

Improvisation theorists agree that it is "(...) *not an ad hoc activity; rather, it involves skill, training, planning, limitation and forethought (see Alperson, 1984, Bitz, Bresnahan, Brown 2000a, Clemente, Hamilton, Kernfeld, Sterritt, and Zaunbrecher)*" (Bresnahan, 2015, p. 574).

Via their education and past experience the actors and the theatre director have acquired the skill of improvising. However, the skillset held by theatre professionals are of course related to developing and acting out performances, and not held in relation to innovation processes in an organisational setting. This is not only relevant in terms of their lack of skills in a collaborative innovation process, but also their motivation towards the task this involves.

6.2.1 Motivation and performance

An artist's work is driven by passion as presented in the '*arts for art's sake*' property (Caves, 2000). This means that the theatre professional is intrinsically motivated. In contrast to humdrum entrepreneurs who in some cases are "*just in it for the money*" (Caves, 2000, p. 4). According to Amabile (1988) extrinsic motivation can undermine intrinsic motivation, which is dangerous in relation to innovation processes, since intrinsic motivation can be more "*(...) applicable to the generation of novel ideas than the development, testing, application and adaptation of these ideas into viable products, whether by the creative individual or as part of a collective process or value chain. In terms of this paper's separation of novelty and value, intrinsic motivation will instigate novelty, but may not guarantee value*" (Bilton, 2015, p. 159).

By connecting theatre and business in the innovation process, two types of work-motivations are brought together. According to Bilton's argument, this provides the perfect connection of creativity and 'uncreativity', ensuring that novelty is also evaluated in relation to the value it provides (Ibid.). However, the intrinsic motivation that drives the work of the artist might be removed when taken out of an artistic context, and provided with the purpose of in fact making money. According to Amabile's study, it is important not only to consider skills, but also intrinsic motivation, in creative work (Amabile, 1988). If the selected team members are personally intrigued by the task, they are more likely to produce more creative work than people who are not so motivated. This issue is relevant when recommend the way the Theatre-in-Business collaboration should be structured. In fact, one of the artistic directors, acting as key informant, expressed a concern in relation to this

issue. He believes that this is the reason why artists are reluctant towards working in collaborative projects with businesses. It should be noted, however, that out of the four informants he was the only one expressing this concern. This could either mean that such concerns are not overrepresented, or it is a concern that the informants did not feel comfortable expressing in the specific context of this interview:

“(...) beginning to mix it, and starting to use our knowledge and our craft for something other than making art is strange [---] I think it’s a feeling of the necessity to have some form of integrity in what we do, and keep ourselves distanced to a way of thinking, which is and has to be dominant in the business sector, but which shouldn’t be here. Because we don’t produce anything, we create a space, a space for reflection, for thoughts, for experiences, but it is not a product. It is actually when, you look at it; we have budgets, financial accounts and so on. But we do everything we can in order not to produce a product, but create something of a personal matter for an artist, and a personal matter for the audience watching it” (Appendix 2, Simon Boberg, 36:58).

In order to ensure that theatre professionals are able to act creatively in a Theatre-in-Business collaborations, it seems vital that their intrinsic motivation is maintained, and this seems closely related to a feeling of artistic integrity. This aspect is therefore vital in relation to proposing recommendations within this field.

6.3 Leadership

The theatre director is the leader of the selected group of actors as well as the creative process. It is the theater's artistic director that selects and hires the theatre directors, and thereby the creative process is also affected by their vision. According to what kind of creative process they envision, they will hire a theatre director whom they know can provide it. What is clearly preferred by all four informants is a vision of working collectively, as demonstrated in the previous chapters. In order for the actors to work collectively, the theatre director needs to be able to balance artistic freedom with control;

“There is a structure around the theatre process where you – at least that is what I prefer – you create something together. But we do it in a way, where we do what we do best. So even though we are equal and create it together, there is a good reason why there is someone that

is the theatre director. And that is not because the theatre director knows better, it is just so that someone wears that hat and can connect it all and make the final decision.” (Appendix 2, Simon Boberg, 24:12).

By expressing the need for someone to control the evaluation and thereby assuring the value of the final outcome, it also indicates that the collective creative process is complex.

“It is hard to work - what do you say - classically collectively, where you take every single decision in plenum. That isn’t bearable. Things also need to function..” (Appendix 3, Birgitte Prins, 12:16)

It seems to be the balancing act between freedom and control that motivates the actors to act freely. Creative freedom is provided by assuring the actors that the final outcome is his or hers responsibility;

“The closer we get to the premiere, the more the theatre director needs to take responsibility for the whole. But we strive to have a collective structure in the beginning of the production period, and then we slowly specialize towards the end.” (Appendix 3, Birgitte Prins, 9:19)

Even though this implies that control and leadership is not needed until the final stage of the process, what seems to be expressed in the data is that leadership is very much present throughout the creative process, but in the sense of supporting and guiding, in order to provide a sense of shared leadership and thereby motivating the actors to contribute.

“A big part of being a theatre director is to both respect the potential people have, but also challenge it and maybe find new things together with the people you are working with (...) the best performances from actors are when they suddenly experience something new in themselves ” (Appendix 2, Simon Boberg, 9:52)

By using this approach the end result becomes a combination of the theatre director’s guiding frameworks put forward in the improvisation, and the actors’ intuition in relation to this framework. This results in a novel combination that is beyond the reach of one person’s train of thought.

6.3.1 Relations worker

Working consciously with establishing trust between members and aligning expectations is important when provoking the group to enter unexplored territories and relying on intuition to guide their actions. An important role of the theatre director as team leader is to provide the actors with a

feeling of unity. As mentioned, it is important in terms of motivation that the actors feel it is a shared project, and not the theatre director's project, that they have to execute;

"It isn't the theatre director's project we are doing, its Fåret's project. And sometimes you deal with a theatre director that doesn't see that aspect, but sees it as their artistic project (...) and that is not how we see it, we see it as a shared piece." (Appendix 3, Birgitte Prins, 4:55).

The method of improvisation seems to be a way of establishing the idea of a shared project, since it provides evidence that everyone contributes towards what becomes the end-result:

"As a theatre director I'm very focused on creating a space where the people standing on stage are comfortable with each other, and feel like they're in it together, and that they have a shared project. In a way you always try to define the goal outside of me and outside of the actors, but in relation to a third. So we work together on examining a third thing, because that way it removes the ego, it removes the private fear. It becomes a question of; "it will be exciting to see if it succeeds", rather than "it will be exciting to see if I succeed". I think that is number one; That you try to make it the least performance-oriented as possible. And in order to get there, I think it is important that you do everything to make the process more important than the result." (Appendix 2, Simon Boberg, 12:57).

As was hinted in the above chapter, improvisation is also used to provide a shared understanding.

The feeling of unity and shared understanding fosters the feeling of trust between the actors.

Thereby, the theatre director makes use of the method of improvisation not just to provide novel ideas, but also to support the relations between actors, which ultimately provides the proper environment for creative performance. It should be noted, however, that the data indicates that this is not something all theatre directors are capable of achieving or even care to achieve;

"It isn't everyone that cares about relations. Some come in and say: "OK, I have prepared from home", that is the horror scenario. "I've made the arrangements; you stand there and you stand here, and then we all end up over there." Then you are a marionette, and you start to get bored, and go into yourself, where you don't care about the others, and just take care of yourself. You just do what you are told and don't contribute with anything." (Appendix 4, Mie Brandt, 27:47).

The theatre director takes on the role in the theatre process, similar to that of the 'innovation gardener' presented by Darsø (2001, p.355). The 'innovation gardener' is responsible for the group climate in the innovation process, and has an important role in the beginning of the process: *"A gardener sows, nurses, irrigates and cares for plants in the garden. Accordingly the innovation*

gardener is responsible for the wellbeing of the group members. S/he takes care of the climate and the energy level of the group, and is responsible for creating possible relations and common ground.” (Darsø, 2001, p. 355). Beside the ‘innovation gardener’, Darsø presents the ‘innovation conceptualizer’. This role has a similar the responsibility to the theatre director, as put forward in the data. The ‘conceptualizer’ helps the group clarify meaning in different ways in order to give them a shared vision and understanding (Darsø, 2001, p.355). For instance, this is seen in the way the theatre director makes use of improvisation as a method for creating a shared understanding of themes and situations related to the overall topic or aim of the group work.

The corresponding relationship between work environment and performance is of course not exclusive to the theatre process, but present in any business context. According to Goodman & Dingli (2013); *“If an individual is working in an environment where the management are highly concerned about their own interests and give poor regard to the individual’s interest, then this is likely to result in programmed, robotic responses from the member of the staff. (...) Where management are concerned with the personal wishes of their staff this will trigger a reciprocal response from the individuals and will provide the opportunity for highly creative responses”* (Goodman & Dingli, 2013, p. 62). This is visualized below:

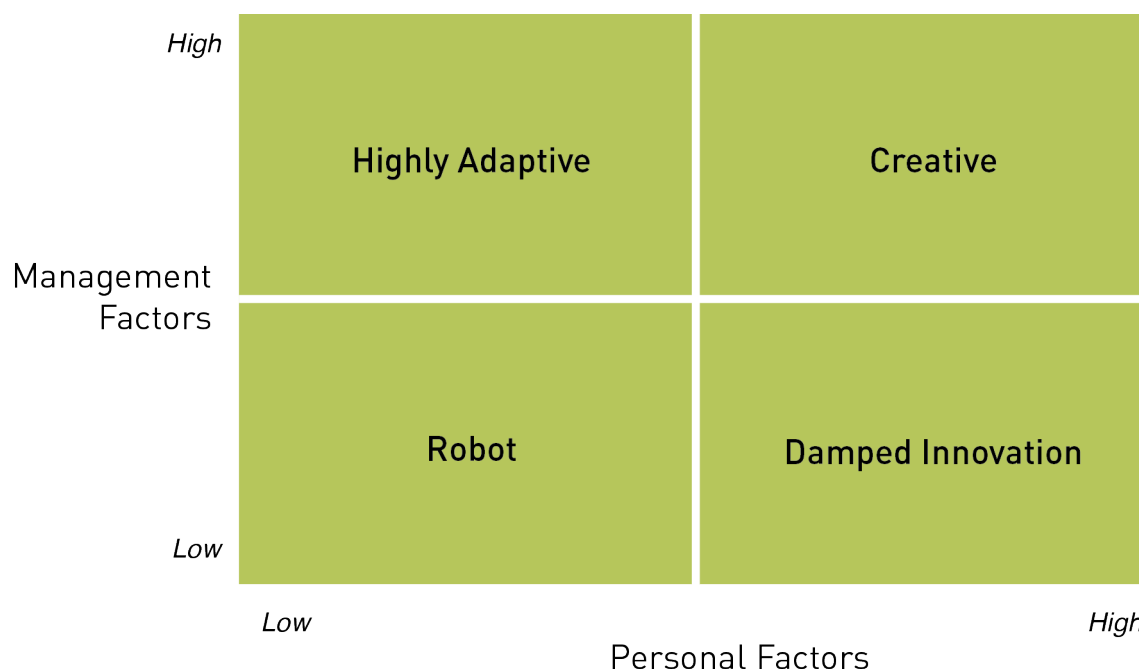


Figure 9 based on Figure 4.4, Goodman & Dingli, 2013, p. 6

However, as presented in the theoretical framework, the aspect of trust and motivation is crucial in improvisation and innovation processes. When the aim is to get participants to enter the unknown together, they need to be provided with a “space” where it is safe to do so.

As an important endnote, besides ascribing value to what is said explicitly, one must consider what is said ‘between the lines’ (Kvale, 2007). I believe that shared leadership and participation of the actors is considered the new and modern way to approach theatre, whereas the hierarchical structures are considered to belong to an older generation of actors and theatre directors and to the larger traditional cultural institutions. Therefore, it may be that the interviewees put further emphasis on the fact that they value this particular work method, in order to dissociate themselves from the older and more traditional theatre practice. However, even though the value of shared leadership and the concept of relations might be expressed because the interviewees want to appear in a certain way, it is clear that there is a shared understanding of the difference it provides the process and the creative outcome.

6.4 Summarizing main findings

I will now summarise the main findings in the above analysis, and thereby provide a conclusion to how the theatre process and practise of smaller Copenhagen-based theatres is defined by the selected informants. This is presented as a necessary subquestion, in order to realizing how theatre as an art form can contribute to the innovation process in a business context.

The structure of the theatre process resembles that of the innovation process. It consists of collective divergent phase, which emphasises exploring, experimenting and developing ideas, followed by a convergent phase emphasising evaluation and execution. However, evaluating the ideas in relation to ‘fitness for purpose’ is fundamentally different in the arts and business sector. The group of actors are found to work creatively by exploring ‘openings’ together, in order to generate novel ideas and an innovative outcome. Exploring and unfolding the material collectively is structured by using improvisation as a method. This is achieved by exercises put forward by the theatre director, who leads the creative process. Furthermore, improvisation is used as a method for developing a feeling of unity and shared meaning between the group members.

By juxtaposing the theatre process with that of innovation, it can be concluded that the two are very similar in structure and aim. However, this cannot be interpreted as though the theatre professionals hold explicit skills needed to undertake innovation processes in a business context. Instead, I would argue that within the art of theatre there lies the competence of structuring and working with collective creativity, which would be valuable to transform and apply.

7 Recommendations

The following recommendations respond to the findings arrived at through comparing and analysing the empirical data. Thus, the following chapters should be considered the final step of interpreting the data findings, in order to conclude how the theatre process and practice could be included into businesses' innovation process. The aim is that by applying theatre in the innovation process, the conditions for working creatively as a group are improved, thereby helping to increase businesses' chances of reaching successful innovations.

It should once again be clarified that the following study, and thereby also the following recommendations, does not relate to specific outcomes of strategic innovation, but instead focuses on how innovation is generated to provide the best possible outcome.

I will start by clarifying how I recommend theatre should be incorporated. Next, I will consider where in an innovation process the collaborations should be placed and, lastly, I will provide recommendations in terms of how to organise collaborations between a cultural institution and a business organisation, leading on to discussing the challenges this entails.

7.1 Applying improvisation for innovation

By entering the necessary unknown territories that result in innovation, we are not able to let our actions rely on routine and past experience. Thus, acting in these circumstances becomes a matter of improvising, not just for managers, but also for the acting team or group. In the analysis it is presented that the theatre director and actors make use of and master group improvisation.

Improvisation can be described as “(...) *a special case of intraorganizational innovation, which is*

defined as deviation from existing practices or knowledge (Rogers 1983; Zaltman et al. 1973)” (Moorman & Miner, 2002, p. 266). Furthermore, the theatre- and drama educator and academic Viola Spolin (1983) presents improvisation as a “(...) *complete interaction of an individual with his or her environment, and that an integral part of the environment includes the other members of the group, and their inputs. The point of concentration allows them to take these inputs and make sense of them*” (Crossan, and Sorrenti, 2002, p. 30, p. 43). As these descriptions and the analysis confirm, improvisation is a matter of structuring collective lateral thinking.

Business organizations will fail in innovating if they are not able to produce novel ideas, or implement them successfully (Amabile, 1988). If they are not able to innovate they are not able to compete on the market. Therefore; *“If creativity can be taught, then corporate executives get very interested. After all, innovation is the holy grail of today’s modern corporation. That’s why many of the people offering advice about how to be more creative are highly paid management consultants.”* (Sawyer, 2006, p 297)

I will argue that incorporating theatre practises into the innovation process could help organisational groups perform creatively and thereby increase the possibilities of reaching novel ideas. More specifically I recommend that the method of improvisation, as it is used within a theatre process, is transformed and applied within ephemeral collaborations during the course of an innovation process to foster: innovative teams and generate ideas.

7.1.1 Improvisation as team builder

In order to reach successful innovations the knowledge of one person is not enough. Instead the innovation process should be performed in a collective effort and by innovative teams; *“who are competent in knowledge creation and who can effectively and efficiently (and in that order) generate and examine new opportunities and new leads.”* (Darsø, 2001, p. 32).

What was found in the analysis is that improvisation is a form of communication using actions as well as words. It involves sharing and communicating the ideas verbally or visually, and adding to the shared understanding within the group, as well as providing a sense of shared leadership, since ideas are created as a result of interpersonal actions. Spolin (1999) has developed several principles and techniques in order for theatre improvisations to be effective. A key principle is that there should not be too much pressure on the individual’s performance (Røge, 2011, p. 222). Rather than focusing on how original the individual performs, focus should be on the collective performance. In

order for businesses to manage successful innovation processes, they too must learn to support behaviour rather than reward individual performance; *“In spite of increasing popularity of empowerment and employee involvement, organizations often have difficulty supporting participation (Pasmore and Fagans 1991). Organizations struggle with finding ways to include voices that traditionally have been silenced. (...) Perhaps organizational innovation would thrive if members were skilled at giving others’ room to develop themes, to think out loud and discover as they invent. (...) Yet organizations tend to reward individual performance and achievement rather than supportive behaviours.”* (Barret, 2002, p. 157).

When individual performance is rewarded it creates a climate of competition, where focus is on emphasising one’s own ideas and discouraging those of others. This makes it impossible to foster synergistic cooperation and ‘blocks’ improvisation (Crossan & Sorrenti, 2002). Spolin suggests an improvisational climate based on trust and friendship, in contrast to a climate of judgement and professionalism (Crossan & Sorrenti, 2002). Similarly, literature relating to cultivating a suitable environment for creativity in professional work groups, suggests that professional groups who have a high degree of comfort are more likely to provide creative responses (Goodman & Dinglu, 2013, p. 101). As previously referred to, the same argument is made by Darsø and expressed via the dimension of ‘Relations’, which should be tended to in order to act innovatively (Darsø, 2003, 2004). Highly collaborative processes do not necessarily lead to synergistic results. In order to do so, they need to be combined with a high level of trust, as illustrated in the model:

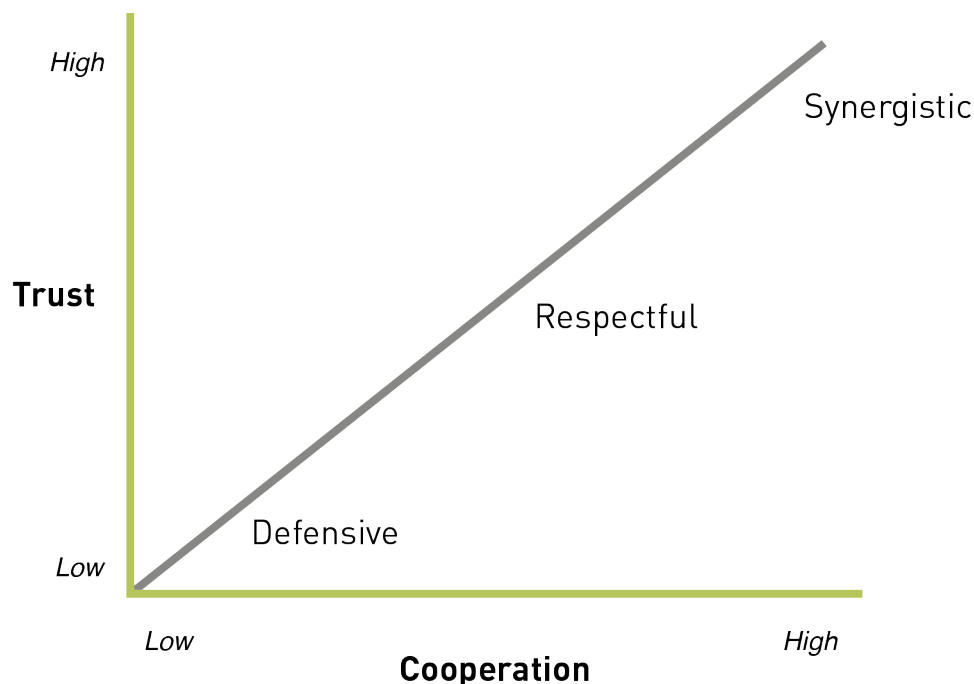


Figure 10. Trust & Cooperation, Based on Stephen R. Cobey, 1992:270, IN Darsø, 2001

Innovative teams are characterised as having a shared sense of purpose, trust and a feeling of shared leadership (Darsø, 2001, p 111). However, working with these aspects in relation to innovation is found to be a neglected priority by business managers (Darsø, 2003), thereby adding to the relevance of applying theatre improvisation.

Providing an improvisational climate requires skill and training. It is this training that business managers and employees could benefit from being thought, and which (most) theatre directors and actors already master. However, the skills and competences held by the theatre professionals are achieved through several years of training and practise, and I would therefore recommend that business take advantage of these skills via collaboration, rather than acquiring these skills for themselves.

7.1.2 Improvisation as idea generator

Brainstorming is a well-known method for developing ideas in any business context. Improvisation and brainstorming have several similarities, including ‘withholding judgement’ and ‘building on the ideas of others’ (Gerber, 2009, p. 99). However, when applying theatre improvisation in relation to idea generation, what is further gained is what De Bono refers to as a PO (provocation), which “(...) serves to takes us out of the comfort of an existing pattern.” (De Bono, 1995, p.16).

Improvisation, as presented in the empirical data, is a matter of creating material by playing with different situations, themes, emotions and having someone to direct it. As presented in the analysis, the goal when directing theatre improvisations can in fact be for the participants to reach associations and ideas, which otherwise would not have appeared.

In practise, I suggest that the Theatre-on-Business collaboration is facilitated and guided by the theatre director, who should lead and structure the improvisation exercises, and should engage both the selected team of employees, as well as a selected team of actors. The reason I recommend that a selected team of actors are to participate alongside the employees is based on the presented theories of creativity. The theatre professionals provide the appropriate diverse network of associations, in order to provoke the team out of the comfort of their existing thought patterns (De Bono, 1995).

The following model illustrates how the participants come to relate when improvising and generating ideas. The green and red hexagons illustrate the different associative networks created via different backgrounds and knowledge held by theatre professionals and the selected employees.

It is via the participant's individual associative hierarchy that their intuition is guiding in relation to the provided framework.

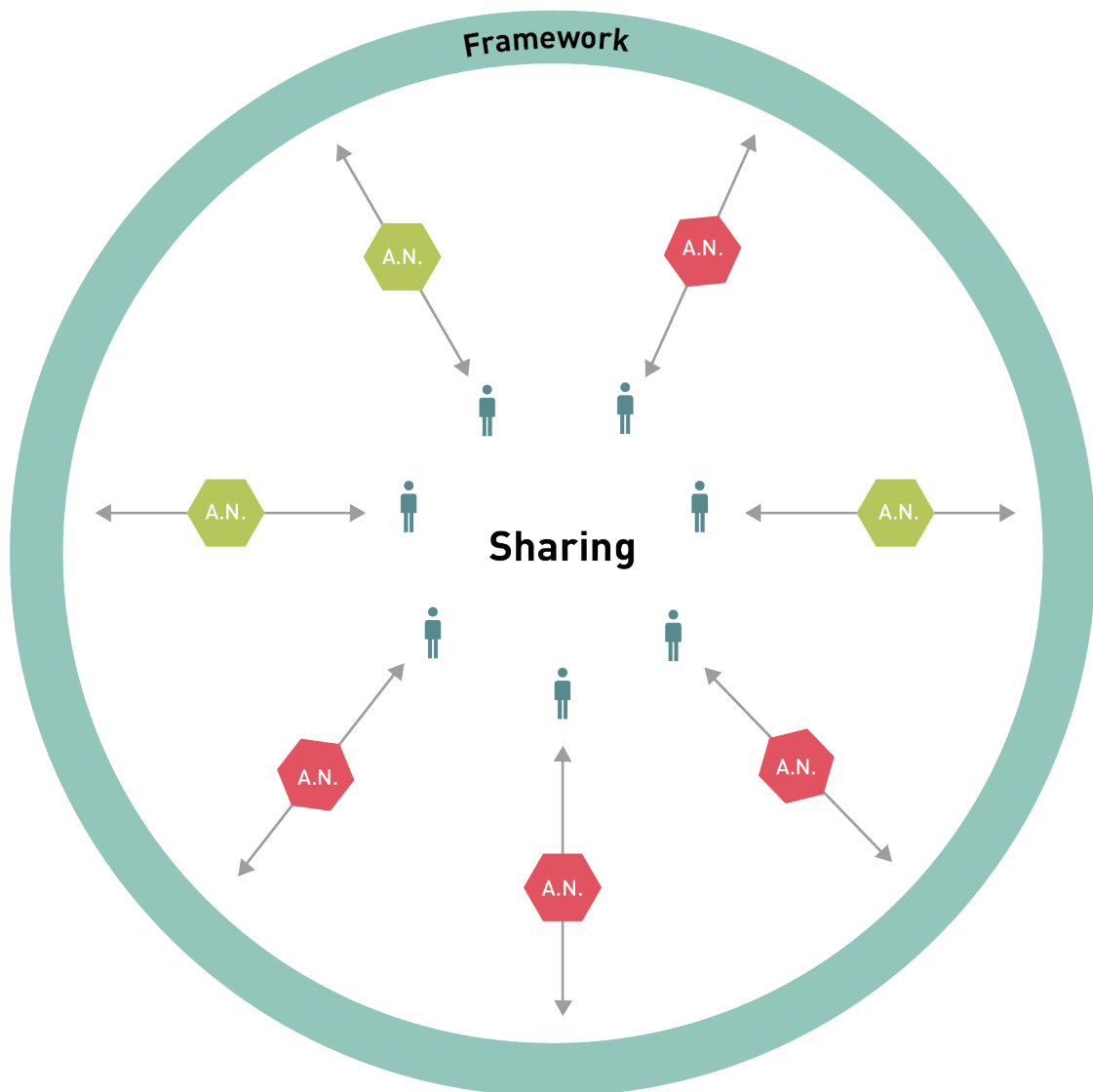


Figure 11. Model of diver group improvisation

The framework is to be understood as the ‘rules for playing’ introduced by the theatre director, as expressed in the analysis. This could be themes, situations, or concepts relating to the particular task or issue put forward by the company. Thereby theatre professionals will relate differently to a given theme than the employees, which becomes evident in the ideas shared with the group. As an example, if a company initiates an innovation process focused on product innovation, the group could be provided with improvisation exercises developing new functions for already existing

products, or combining existing products with unrelated products in order to provide it with new meaning, or acting out situations where new products could prove themselves useful. Thereby, the participants get to create both a shared understanding of a current or future product (relating to the above chapter), as well as developing ideas based on a mix of associations, and thus increasing the chance of a novel outcome. The associative networks by which the actors develop ideas are grounded in the art world, and value aesthetics, storytelling and interpersonal relationships. Since improvisation is about building ideas on those of others the ideas developed come to interact with these dimensions. The dimensions of aesthetics and storytelling were previously established as vital in today's experience economy and is necessary in order to engage consumers on a personal level. This adds another aspect as to why businesses should collaborate with artists, as opposed to trying to acquiring these skills for themselves. Furthermore, by applying theatre improvisation to the innovation process it adds an element of playfulness to the initial developing of ideas, which could provide more alternative ideas, since there is no right or wrong when playing. The goal is not to act, the goal is to invent, develop, experiment and play. The playful aspect should be emphasised, since working with theatre will for some give an expectation of the need to act, and might provide an unnecessary fear of participating.

In conclusion, I recommend that the theatre professionals function as innovation coaches. However, this role applies mostly to the theatre director, since it is he or she that is to guide and provide the exercises. Thereby, the theatre directors “(...) *direct the processual part of the session(s) and provide frameworks and tools for the group.*” (Darsø, 2001, p. 375).

Providing a detailed recommendation in terms of appropriate tools and frameworks is impossible, since it relies on the given task and business involved.

7.2 Organizing Theatre-in-business

The following chapters deals with how to organise the recommended collaborations between theatre and business.

7.2.1 When to apply theatre to the innovation process?

The analysis has shown how evaluating ideas in relation to ‘fitness for purpose’ is done by different measures in the world of theatre and business. In order to make sure that the differences between the two sectors becomes of value as opposed to creating conflict, I will argue that a possible collaboration with theatre institutions should be placed in the initial phase of the innovation process. By placing the collaboration in the so-called Preject, it takes part in the divergent phase; provoking new thought patterns, generating novel ideas, and providing the project team with stronger relations appropriate to functioning as a creative group. By keeping the collaboration distinct from the convergent phase, the external measures by which the business sector judges their ideas will not be relevant, and neither will the lack of domain skills held by the theatre professionals (the theatre professionals cannot be expected to possess the relevant technical skills or factual knowledge in relation to the specific task or business domain, which is needed in order to evaluate and execute the ideas). Amabile (1988) has developed a model of individual or small group creativity, and suggests how the stage of preparing for idea generation as well as evaluating them afterwards relates to the individual's domain-relevant skills:

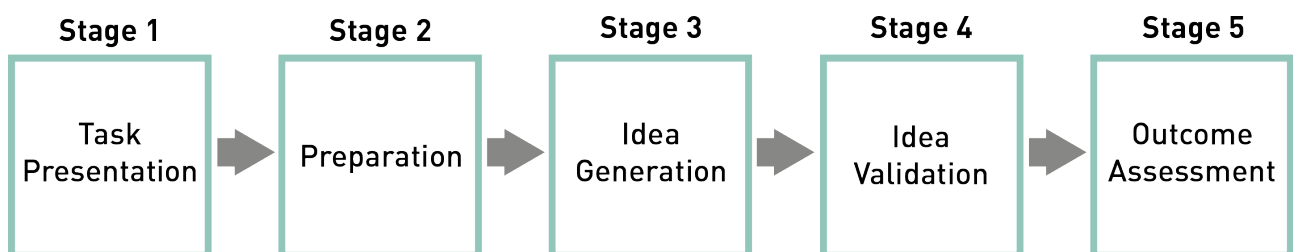


Figure 12, Stages in small Group Creativity, Based on Amabile, 1988, p. 138

Therefore, I recommend that the nature of the collaboration is performed as a type of ‘field-switching’ activity described by Sawyer (2006), where the selected team switches between the creative and uncreative selves. The collaborations could preferably be placed between stage 1 and 2 in the above model, as well as between stage 2 and 3. In this way, the pursuit of novelty embedded in the use of improvisation does not hinder the pursuit of value (Bilton, 2015). Bilton argues that because working towards novelty involves discarding judgement, doubt and resistance to some extent, there is a risk that ‘valuable innovation’ is not reached. However; “(...) *emphasising*

‘uncreativity’ against creativity can help us focus on questions of value and fitness for purpose rather than the pursuit of novelty.” (Bilton, 2015, p.154). In relation to Bilton’s point, De Bono states that *“provocation without movement is useless”* (De Bono, 1995, p. 16). The alternative ideas created via the improvisation is just the first stage, followed by a stage of making sense of them in relation to the specific task domain.

By applying the method of improvisation in the form of ephemeral collaborations placed in the initial phase of the innovation process, it will add a provocation of conventional thinking as well as establishing a group climate that will help the collaboration throughout the process, as was presented in the above chapters.

It is important to note, however, that the above suggested collaborations are temporary, and even though it might be repeated during the extent of the overall process, manager and the employees are responsible for deriving the benefit and sustaining the effects (Berthoin & Strauß, 2013).

In addition to introducing domain- and creativity relevant skills, Amabile introduces intrinsic motivation as a key personal quality that enhances creativity; *“No amount of skill in the domain or of methods of creative thinking can compensate for a lack of appropriate motivation to perform an activity”* (Amabile, 1988, p. 133). As was introduced in the analysis, the recommended Theatre-in-Business collaboration needs to deal with the fact that artists’ intrinsic motivation is grounded in passion versus profit. It is important that the theatre professionals maintain their artistic integrity in relation to collaborating with the business sector, if their creative quality is to be maintained. By suggesting improvisation as the means to collaboration, the artists get to act in relation to a practise they are familiar with and feel is within their artistic domain. Furthermore, by excluding them from the convergent process, it allows the purpose of the collaboration to be perceived as enhancing the level of creativity in a given process, as opposed to providing businesses with an competitive advantage via innovation.

7.3 Inter-organizational market-based projects

Based on the nature of the Theatre-in-Business projects as being outside of the ordinary business practices, the collaborations are to be organised as market-based project. The possible collaborations have already been referred to as projects throughout the study, and the reason for this is that projects are defined as *“a temporary collaboration of different skill holders over a pre-*

determined time period for completing a pre-specified complex task” (Lorenzen & Frederiksen, 2005, p. 200). Projects are flexible in structure in order to adapt to what may arise, therefore it is a suitable way of organising when the focus is divergent (Ibid.). According to Lorenzen & Frederiksen (2005), organising projects on the market is efficient when the projects are complex, open-ended innovation projects combining diverse and specialised skill holders. In inter-organizational market-based projects the participants “(...) besides possessing different skills, also differ culturally in terms of beliefs, expectations, languages, norms, and practices. The result of such cognitive distances may be communication problems, and ultimately resource costs of misunderstandings (Lorenzen & Foss, 2003)” (Lorenzen & Frederiksen, 2005, pp. 203-204). It is necessary to align expectations held by both parties involved. This can prevent inadequate assumptions and provide a sense of perceived similarity:

“There are some things I find interesting; one is to figure out what my tacit resource and knowledge is. I think that is extremely important in these circumstances, when collaborating. Another is to figure out what expectations there are to each other - what we think of each other.

I think it is completely fundamental to have a realistic adjustment of expectations. Because there are companies who want something they think they can get from us. They have no idea who we are, or what we can do. Maybe we have a knowledge or something to give that lies in a completely different field than they had imagined.” (Appendix 3, Birgitte Prins, 32:51)

It is not enough that the business manager or CEO believes that adding artistic practices to their organization is valuable. It is important that the reason for doing it is communicated to the team selected for participating in the collaboration. This is important since perceived diversity can, as previously established, hinder the willingness to share. There needs to exist both perceived diversity as well as some degree of perceived similarity within the group in order for a creative dynamic to exist (Darsø, 2001). The diversity present in the Theatre-in-Business collaborations calls for the need for boundary spanners in order to successfully enter the collaboration (Ibid.).

7.3.1 Boundary spanner

Boundary spanners are in some cases described as mediators who possess the relevant knowledge of who will be suitable for the specific project (know-who), and rely on their personal networks in order to select agents of different skills and availability to these projects (Lorenzen & Frederiksen, 2005). In the analysis, the role of the artistic director is described as selecting the right team based

on the vision of the project, as well as considering how they will interact with other participants. Decisions are based on interpersonal measures more than just the skills of the individuals. It can be argued that the artistic directors thereby possess relevant skills and knowledge, in order to engage and combine the right artists and competences for a Theatre-in-Business collaborations. By collaborating with a theatre institution instead of collaborating and negotiating directly with individual artists, businesses gain insight into a field and network otherwise remote and out of reach. However, these skills do not mean that the artistic director can broker between the two. What is missing in order to take on the responsibility of a boundary spanner is a thorough introduction to the issues or tasks that businesses are faced with and how they structure their organisation and performance in order to solve them. In most cases the boundary spanner has “(...) *captured sufficient experience from the projects they have participated in earlier to be capable of coordinating new projects and holding knowledge of (the majority of) the distributed competences and tasks included in particular project types, and all the tasks (and potential problems) related to coordinating them.*” (Lorenzen & Frederiksen, 2005, p. 204). It could therefore be argued that there is a need to establish either experience-based learnings for the theatre institutions and the artistic director, or provide the necessary relevant training. I have found that previously developed training programmes in relation to the field of arts and business, are a matter of training the individual artists and providing them with tools to use when engaging with businesses. An example is ‘Kunstgreb’ (2010-2012), a project developed by the Danish Artist Union (DAF) and the consultant company Wischmann Innovation, funded by the European Union (year) (Nielsen, Børsen, 2010). ‘Kunstgreb’ developed a 32 week training program where artist were taught subjects such as innovation, strategy development, and business leadership (Ibid.).

However, I argue that changing the perspective, and training art organisations as opposed to training the artists will provide the necessary balance of “*inclusion and separation*” (Williams, 2002, p. 111). There is a big difference in providing an introduction to the field, and providing the training which makes you fit to act within the field. We want the artists involved to act as artists, in order to gain the results of collaborating with a remote and aesthetic line of thought, and thereby also ensure their intrinsic motivation. Therefore, I suggest that we should train cultural leaders to engage in arts and business collaboration, and in relation to this particular study, I suggest training the artistic director to take on the role as boundary spanner. I believe there might be a political incitement for supporting this perspective, which will be dealt with further in the discussion.

7.4 Conclusion for Analysis

By comparing the data collected in the four cases it becomes evident that the theatre process and practise is structured around working creatively as a group, and thereby reaching novel insights and ideas that otherwise would not have emerged. Since innovation is based on the same principle, I find it relevant to transform and apply the way theatre professionals manage collective creativity via improvisations. I recommend that businesses engage theatre improvisations in the form of ephemeral exercises placed in the initial and divergent phase of the innovation process. By doing so, I have argued that the collaboration can foster innovative teams who share ideas and visions. Furthermore, I recommend that it is not merely the method of improvisation that should be applied, but it should also be done in collaboration with the theatre director and actors, since this provides the process with a different associative-hierarchy, providing the opportunity of reaching otherwise remote ideas, which interact with artistic perspectives such as aesthetics and storytelling, and are relevant for engaging consumers in today's experience economy.

The collaboration is structured as a sequence of short-term exercises, in order to assure that the selected employees get to shift back and forth between their 'creative' and 'uncreative' selves, assuring that novelty is evaluated according to the relevant 'fitness for purpose' and provides successful innovations.

8 Discussion

Through my empirical research I have come to realise certain challenges in relation to facilitating Theatre-in-Business collaborations. These challenges relate to having a publicly funded cultural institution work with the private sector for the sake of increasing revenue.

In order for public-in-private collaborations to become a reality this entails certain implications for political action, which will be discussed in the following. The discussion will make use of the data collected by the primary informants; the artistic directors, as well as the empirical data obtained by expert informants within the field, as presented in chapter 5.3.2 Preliminary Interviews.

8.1 Public-in-Private

Having cultural institutions collaborate with private businesses as a means to provide an alternative income has several issues that call for discussion. There is foremost the issue of the individual artist's integrity and intrinsic motivation, relating to the *Arts for Art's sake* property, as presented in the analysis, and which the above recommendations attempt to accommodate. However, another issue appears when recommending that publicly supported non-profit organisations are to spend time, effort and resources on another domain than producing art for the public. The fact that Danish theatres depend on the subsidies they receive, means that their *raison d'être* to some extent becomes living up to the demands these entail, and feeling obliged to focus all work effort towards giving back to their biggest stakeholders by producing and presenting theatre to the Danish public. This perspective is introduced by one of the primary case informants:

"The reason why we don't go into this...And I have talked to companies about these things – and my board, where there is only one theatre-person. They are very into these things. But I think it's a feeling of responsibility to our craft and to the artistic medium that theatre is. (...) We make theatre with people's money. All people in Denmark pay us to deliver art, so if we suddenly go out and use our education, our experience, our artistic capabilities to help companies increase their return then I think.....You can do that as a private person, but as a theatre I don't think that it is a reasonable way of spending people's money." (Appendix 2, Simon Boberg, 40:27)

This shows that there may exist a resistance towards spending energy and resources on anything other than getting as much as possible out of the subsidies they are granted, and thereby giving as much back to the public as possible. However, along with the rest of the cultural industry, the theatres are experiencing the need to cut costs as a result of the current austerity. According to arts manager Michael Kaizer, cutting costs is not sufficient in the long-term perspective;

"Revenue is the problem with most arts organizations, not costs. Organizations focusing simply on reducing costs will continue to get smaller and smaller, and will never create the economic engine that is required for long-term stability and growth." (Teaterudvalget, 2010).

Thus, gaining more revenue is necessary in order to have a sustainable business model, and in fact the government and municipalities expect Danish theatres to be able to find additional income in addition to what they receive in public subsidies:

"We have to think money on top of what we receive in subsidies. We always apply for a lot of funds, but that is a one-way thing. (...) the municipality expects that we gather resources of our own. They

know we don't get enough. Bloody Hell, we can't even afford hiring someone to do the cleaning" (Appendix 4, Mie Brandt, 46:44).

This leads to a vital challenge. The smaller theatres that are interested in taking part in the recommended collaborations do not have the resources or the time to do so. This is not due to lack of skills or the required training introduced in the above. Currently, they have no time or people to spare if they are to live up to the demands imposed upon them by their individual contracts. In order for Theatre-in-Business collaborations to become a reality, as they are recommended in this study, there must be made certain alterations to the theatres current contracts providing them flexibility to engage in these kinds of activities, e.g. by decreasing the number of required productions or loosen other demands. Loa Haislund Larsen, Head of Secretariat at TIO (Interest group for Theatres) (Appendix 5), as well as Stig Jarl, Associate Professor at the Department of Arts and Culture (Copenhagen University) (Appendix 5), confirm that the theatres should be able to negotiate this in collaboration with the Danish Agency for Culture and the Danish Arts Foundation in their individual contracts, if they so they wish. If the latter institutions and the government were to endorse these alterations, it would indicate an acknowledgement and support towards having art institutions engaged in activities that do not directly produce art, but may lift the quality of the art produced.

8.2 Political investment versus support

I would argue that there is political incentive to financially support Theatre-in-Business collaborations. As Britt Bager (Spokesperson on Culture for the current government) states, the challenge is not to provide arts and culture with more support, it is to create initiatives as well an environment that makes arts and culture able to lift itself up (Altinget.dk, 2015). Furthermore, she underlines the possibilities that lie in arts and culture for businesses in relation to product development and the experience economy, thereby suggesting that initiatives within this area will come to benefit both sectors (Ibid.). It is a way of thinking of investing in culture versus merely supporting it. A Danish example of political investment within the field of arts and business is the organisation CKO (Center for Cultural- and Experience Economy). It was established in 2008 by the Danish Ministry of Culture and the Ministry of Business and Growth, in order to improve the conditions for growth via collaboration between art and business. They have done this by initiating and funding Art & Business projects, conducting research and gathering knowledge within the field

(Proscenium.dk, 2010). However, it has been decided not to extend their contract and CKO was closed in 2016, and it is evident from the 2016 Danish Finance Act that what was referred to as ‘Culture- and Business collaborations’⁶ is no longer being funded (Finansministeriet, 21.11, p. 4). I suggest a support model similar to that found in the project Artbizz Nord, supported by several municipalities in the North Jutland area (Kulturkanten.dk, 2015). In this project businesses can apply for up to 75% of the artist's salary, which should increase the possibilities and willingness for businesses to invest in an area otherwise unknown and insecure. In addition, it is possible to receive free guidance and the support needed, in order to engage in cross-sector collaborations (Ibid.). In relation to the recommendations provided in this study, I would argue that this guidance or training should be aimed at the artistic directors.

8.3 Gaining renewed legitimacy

Arts and culture is perceived by a large majority of the Danish public as a luxury, which should be supported only when every other area of the public system has been carefully sought to.

A recent poll created by Megafon for the newspaper Politiken said that 51% believed that ‘less’ or ‘a lot less’ money should be spent on subsidising cultural institutions, and only 5% would want to increase the amount (Brovall et al., Politiken, 2015). This means that the end-user, as an external stakeholder, is in fact of the opinion that theatres is an area that should be cut financially. By being able to collaborate beyond its own domain, arts and culture could prove to possess a new value and might have renewed legitimacy; *“There is a challenge there. I actually think that it could be an advantage in terms of convincing both the public, but also political colleagues of why culture is important. That it is also able to play with other players. That there are business leaders who proclaim that they can’t be without arts and culture, because it means this and that. That there are perhaps some professional organisations that say the same, so it isn’t only the cultural enclave that is constantly defending culture. But hopefully these kinds of collaborations can get other representatives to defend and ensure the grounds for public subsidies towards this field .”* (Mogens Jensen, CIRKA 22:33, Appendix 6).

⁶ Translation: Kultur-og Erhvervssamarbejde

Entering partnerships with the business sector might provide cultural institutions with a new form of legitimacy by having an impact and relevance beyond the art world, and furthermore being able to prove that theatres might be run by subsidies, but they are not defined by them. A final crucial question then remains; if theatres do manage to increase their revenue, then what happens to the public subsidies they receive now? According to the Danish Minister of Culture, they should stay the same: *“(...) if you ever were to use public/private collaborations, private support, as an argument to cut funding, that would be completely destructive. Just as destructive as if you attack self-owned institutions’ surplus because they have been saving and putting money aside - and then we were to take some of that surplus. That is something that happens sometimes, and that way of thinking must be fought. So, it can never happen that you use collaborations, support from the private sector, as an argument for savings, never .”* (Bertel Haarder, 21:45, Appendix 6).

The spokesperson for the Social Democrats agrees: *“It shouldn’t replace public culture support, but it should build on top of the public culture support, and it is a way by which we can get even more art and culture in our society. So, it is important.”* (Mogens Jensen, 7:48, Appendix 6).

As a final note, it should be stated that if the theatres do manage to increase revenue any attained earnings should of course be allocated to developing and staging performances.

9 Conclusion

The thesis examines the field of arts and business as a possible way to deal with the current savings opposed upon the cultural industry by both the Danish government and the municipalities. The objective is to examine in what way small publicly funded theatre institutions can contribute to business innovation, and thereby attract alternative revenue streams from private businesses. The focus in the study is on the process, the innovation process and the creative process it entails. Thus, the findings and recommendations are general and independent of any specific type of business or outcome.

Via a cross-case analysis elements for theatre’s creative process was defined. This was done via a comparison of the data, in order to relate to the findings as general within the specific context of the selected theatres. However, the theatres are among other things selected based on the fact that they

are typical, and it is reasonable to assume that a similar process and practice would to be found in other small theatres. The way the theatre process and practise is presented by the informants, it can be concluded that theatre makes use of improvisation as a deliberate way of reaching creative results that are unable to be reached by a single individual. In other words, improvisation is used to structure and manage collective lateral creativity. Furthermore, improvisation is found to be used as a tool to support the group dynamics that lie beneath a successful collaboration, and ultimately a successful idea generation. The recommendations base themselves on the these key findings and apply the method of improvisation as a means to develop innovative teams in a business context, and provide them with a tool for idea generation. Since it is recommended that the improvisation exercises are to be performed in collaboration with the theatre artists, businesses are additionally provided with a possible foundation for developing ideas that interact with dimensions of aesthetics and storytelling, which are valuable in today's experience economy.

However, there are certain institutional challenges in relation to recommending public-in-private activities, which require political acknowledgement. The incentive for the political endorsement recommended in this thesis is argued to be a step towards a cultural industry that is capable of lifting itself, thereby having an industry that might be dependent on public subsidies, but is not defined by them.

9.1 Further studies

There is currently limited research on how art and business collaborations or artistic interventions affect the artists or art institutions. This is an important question, which remains unanswered in this study, since it limits itself to only consider one aspect of the collaboration. However, this question should be dealt with in order for the topic to be adequately covered. It seems that most studies, including this one, tend to focus on interpreting and outlining the potential benefits from the point of view of the business sector, whereas the gain for artists and art institutions is primarily monetary. I believe this focus is chosen for the majority of studies in order to outline and inspire businesses to undertake this types of collaborations. It is assumed that artists are willing to participate because they have the greatest incentive to do so, being their lack of financial resources. However, as was introduced in this study, intrinsic motivation and artistic integrity play a vital part in artists' ability to perform creatively. Therefore, there is a need for studies underlining possible positive implications for the art sector, which are not monetary.

It would be interesting to research the field of theatre-in-business via empirical observations, both short-term and longitudinal, in order to observe and interpret the results. There is generally a lack of evidence-based research evaluating the consequences of participating in arts and business. However, in order to do this, theatre-in-business would need to become a reality. In this respect, further empirical research within the field relies on implementation of the discussed political initiatives in order for real-life examples to exist.

10 Bibliography

Aaltio, I., Heilmann, P. (2010): *Case study as a methodological approach*, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousands Oak, Sage Publications, p. 67-78

Ancona, D., Bresman, H. (2006): *Begging, Borrowing, and Building On Ideas From the Outside to Create Pulsed Innovation Inside Teams*, IN Thompson, L.L. & Choi, H.S (Eds.): *Creativity and Innovation in organizational teams*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 183-198

Amabile, T. (1988): *A model of creativity and innovation in organizations*, IN B. Staw and L. Cummings (Eds.): *Research in organizational behavior*, Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 123–167

Bakker, J. (2010): *Interpretivism*, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 487-494

Barlow, C. (2010): *Interviews*, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 496-500

Barret, F.J. (2002): *Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning*, IN Kamoche et al. (Eds.); *Organizational Improvisation*, Routledge, Taylor & Francis Group, p. 138-165

Bech-Danielsen, A. (2014, September 30th): *Nytænkende teater bliver forbigået af statens kunsthånd*, Politiken, Kultur, Retrieved from <http://politiken.dk/kultur/scene/ECE2409993/nytaenkende-teater-bliver-forbigaaet-af-statens-kunsthånd/>

Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013): *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values - added*, Creative Clash Report, Berlin: WZB.

Bille, T. & Lorenzen, M. (2008): *Den Danske Oplevelsesøkonomi: afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder*, Imagine, Samfundslitteratur

Bilton, Chris (2007): *Management and Creativity: From creative industries to creative management*, Blackwell Publishing Ltd

Bilton, Chris (2015): *Uncreativity: The shadow side of creativity*, International journal of cultural policy, Vol 21, No 2, pp. 153-167

Bloor, M., & Wood, F. (2006): '*Reliability/Validity*', IN *Keywords in Qualitative Methods*, SAGE Publications Ltd, London, England p. 148-151

Brovall, S., Hjortsjohj, M., Benner, T. (2015, November 3th): *Hver anden vil spare på kunsten og kulturen*, Politikken, Kultur, Retrieved from <http://politiken.dk/kultur/ECE2913989/>

Burns, J. (2010): '*Cross-case synthesis and analysis*', IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 265-267

Caves, E. R. (2000): *Creative industries, Contract between art and commerce*, Harvard University, Cambridge, Mass, USA

CKO & InViO (2013): *Cross-sector Innovation – A Handbook on creative competitive advantages*, Aalborg University Press, First edition, e-book edition, ISBN: 978-87-7112-112-4

Comunian, R. (2009): *Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy*, The Journal of Arts Management, Law, and Society, Vol.39 (3), pp. 200-220

Crossan, M.M. & Sorrenti, M. (2002): *Making sense of Improvisation*, IN Kamoche et al. (Eds.); *Organizational Improvisation*, Routledge, Taylor & Francis Group, p. 29-52

Darsø, Lotte (2001): *Innovation in the making*, 1. Edition, Samfundslitteratur

Darsø, Lotte (2003): *Findes der en formel for innovation?*, Børsen ledelseshåndbøger

Darsø Lotte (2004): *Artful Creation – Learning-tales of Arts-in-Business*, 1. Edition, Samfundslitteratur

De Bono, E. (1995): *Serious creativity*', IN '*The Journal for Quality and Participation*, 18(5), Cincinnati, Ohio: Association for Quality and Participation. pp. 12-18

Eidlin, F. (2010): *Case study and theoretical science*, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 64-67

Gerber, Elizabeth (2009): *Using Improvisation to Enhance the Effectiveness of Brainstorming*, Northwestern University, CHI, Boston, USA

Finansministeriet (2016): *Finanslov for Finansåret 2016*, Tekst og Anmærkninger, §21. Kulturministeriet

Goodman, M., Dingli, S. (2013): *Creativity and Strategic Innovation Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, Abingdon, Oxon

- Hesmondhalgh, D. (2007): *The Cultural Industries* 2nd Edition, Sage Publications Ltd., London
- Hewison, Robert (2006): *Not a sideshow: Leadership and cultural value: A Matrix for Change*, Demos, Magdalen House, London
- Laaksonen, A (2011): *Creative Partnerships: Intersections between the arts, culture and other sectors*, D'Art Topics in Arts Policy, No. 41, International Federation of Arts Councils and Culture Agencies, Sydney
- Lampel, J., Lant, T. & Shamsie, J. (2000): "Balancing Act: Learning from organizing activities in Cultural industries", *Organization Science*, 11(3), pp. 263–269.
- Lewandowska, Kamila (2015): *From sponsorship to partnership in Arts and Business relations*, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol.45(1), pp.33-50
- Lorenzen, M., Frederiksen, L. (2005): *The management of Projects and product experimentation: examples from the music industry*, *European Management Review*, 2, Euram, Palgrave Mcmillan Ltd., pp. 198-211
- Lundin, R.A., Söderholm, A. (1995): *A Theory of The Temporary Organization*, *Scand. J. Mgmt*, Vol. 11, No., Elsevier Science Ltd., pp. 437-455
- Mathiasen, S.B., Poulsen F. C. & Lorenzen M. (2006): *Rammebetingelser for Københavns kreative brancher – Rapport 2006*. Creative Industries Research, Copenhagen Business School.
- McNicholas, B. (2004): *Arts, Culture and Business: A relationship Transformation, a Nascent Field*, *International Journal of Arts Management*, 7, 1, ABI/INFORM, Global pg. 57
- Mednick, S.A. (1962): *The associative basis of the creative process*, *Psychological review*, vol. 69, pp. 220-232.
- Miles, M.B, Huberman, A.M (1994): *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousand oaks, Sage, 2. Ed
- Milliken, F.J, Bartel, C.A., Kurtzberg, T.R. (2003): *Diversity and Creativity in work groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance*, IN P. Paulus & B. Nijstad (Ed.s): *'Group Creativity Innovation Through Collaboration'*, Oxford University Press, pp. 32-62
- Miller, P. (2008): *'Reliability'*, IN Lisa M. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 754-755

- Moorman, C., Miner, A.S (2002) *The convergence of planning and execution – Improvisation in new product development*, IN Kamoche et al. (Eds.); *Organizational Improvisation*, Routledge, Taylor & Francis Group, p. 262-295
- Mumford, Michael D. (2000): *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*, Human resource management review, Vol. 10, Issue 3, pp. 313-351
- Nielsen, S.B (2010, June 14th): *Ny uddannelse parrer kunstnere med virksomheder*, Børsen, Retrieved from: <http://kunstgreb.dk/sites/default/files/billeder/Kunstgreb.pdf>
- Nijstad, B.A, Rietzshel, E.F, Wolfgang, S. (2006): *Four Principles of Group Creativity*, IN Thompson, L.L. & Choi, H.S (Eds.): *Creativity and Innovation in organizational teams*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 161-179
- Oliver, P. (2006): *Purposive Sampling* IN V. Jupp (Ed.): *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, SAGE Publications, London, England, pp. 245-246
- Pine , J. B., Gilmore, J. H. (1999): *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Massachusetts
- Ray, Jan (2013): *Facilitating Learning spaces in Forum Theatre*, European journal of training and development, vol. 37 Issue 2
- Røge, B.L, et. al. (2011): *Theatre-in-Business – Udfordringer og Potentialer*, Institut for kunst og kulturvidenskab, Københavns Universitet, pp. 12-23
- Sawyer, Keith R (2006): *Explaining creativity: The Science of Human Innovation*, Oxford University Press (US)
- Schmidt, G.M, Andersen, C., Thobo-Carlsen, J. (2015, September 3th): *Museer og teatre skal på skrupp*, Politiken, Kultur, Retrieved from <http://pol.dk/2825850>
- Smith, S.M. (2003): *The Constraining Effects of Initial Ideas*, IN P. Paulus & B. Nijstad (Ed.s): *'Group Creativity Innovation Through Collaboration'*, Oxford University Press, pp.15-31
- Smith, S.M. & Linsey, J. (2010): *A Three-Pronged Approach for Overcoming Design Fixation*, Journal of Creative Behaviour. vol. 45(2), pp. 83-91
- Teaterudvalget, (Eds.) Dithmer, M. et. al. (2010): *Scenekunst I Danmark - Veje til Udvikling*, Kulturministeriet, Bording A/S
- Voss, G.B., Cable, D. M., & Voss, Z.G. (2000): "Linking Organizational Values to Relationships

with External Constituents: A study of Nonprofit Professional Theatres”, *Organizations Science*, No. 3, (Vol.3), pp. 330-347

Ward, K., Street, C. (2010): ‘Reliability’, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 801-803

West, M.A, Sacramento, C.A, Fay, D. (2006): *Creativity and Innovation Implementation in work groups: The Paradoxical role of demands*, IN Thompsen, L.L. & Choi, H.S (Eds.): *Creativity and Innovation in organizational teams*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 137-179

Williams, P. (2002): The competent Boundary Spanner, *Public Administration* Vol. 80 No. 1, Blackwell Publishers Ltd, pp. 103-124

Yue, A. (2010): ‘Validity’, IN A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.): *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 959-964

10.1 Links

Altinget.dk (2015, August 18th): V: *Kultur og erhverv skal flettes sammen*, Retrieved april 27th, 2016 from <http://www.altinget.dk/kultur/artikel/v-kultur-og-erhvervsliv-skal-flettes-sammen>

Kulturkanten.dk, (2015, September 14th): *ARTBIZZ NORD-puljen booster partnerskaber mellem kunstnere og virksomheder*, Retrieved april 27th, 2016 from <http://kulturkanten.dk/artbizz-nord-puljen-booster-partnerskaber-mellem-kunstnere-og-virksomheder/>

Københavns Kommune (2015, September 3th): Principper for valg af små storbyteatre 2017-2020, Retrieved april 27th, 2016 From <http://www.kk.dk/artikel/små-storbyteatre>

Kunst.dk: <http://www.kunst.dk/kunstmraader/scenekunst/>

Proscenium.dk (2010, March 10th): *Hvad gør CKO?*, Retrieved april 27th, 2016 From <http://www.proscenium.dk/artikel.asp?id=2711>

Proscenium.dk (2015, March 11th): *Københavns Musikteater forlader Kronprinsensensgade I 2016*, Retrieved april 27th From <http://www.proscenium.dk/artikel.asp?id=4901>

10.1.1 Case links

Københavnsmusikteater.dk: <http://kobenhavnsmusikteater.dk/musikteater/>

Husetsteater.dk: <http://www.husetsteater.dk/om-husets-teater/>

Får302.dk: <http://www.faar302.dk/side.asp?side=3>

Zeppelin.dk: <http://www.zeppelin.dk/om-teatret/om-zeppelin/>, <http://www.zeppelin.dk/om-teatret/medarbejdere/>

10.2 List of Appendices

Appendix 1: Transcription of interview, Allan Klie, Artistic Director, Københavns Musikteater,

Appendix 2: Transcription of interview, Simon Boberg, Artistic Director, Husets Teater

Appendix 3: Transcription of Interview, Birgitte Prins, Artistic Director, Får302

Appendix 4: Transcription of Interview, Mie Brandt, Artistic Director, Teater Zeppelin

Appendix 5: Summary of preliminary/informational interviews

Appendix 6: Transcription of Debate

Table of Figures:

Figure 1. Structure of Thesis

Figure 2. Key Stakeholders

Figure 3. Diamond of Innovation

Figure 4. Combination of contribution model of group creativity

Figure 5. Matrix of Group Interaction

Figure 6. Interview framework

Figure 7. Process structure

Figure 8. Preject-Project Phase

Figure 9. Management vs. Personal factors

Figure 10. Trust & Cooperation

Figure 11. Model of diverse group improvisation

Figure 12. Stages in small group creativity

Appendix 1

Transcribed interview

12/10/15

Allan Klie, Artistic director

Københavns Musikteater

Hvor meget involveret som kreativ leder er du i den kreative proces?

Jamen dem er jeg jo meget involveret i, og det varierer jo meget, når har jeg jo for første gang i mange år står jeg selv på scenen i den sidste egenproduktion vi lavede, det har jeg jo valgt i mange år ikke at gøre. Fordi at der er så mange lag i det når vi arbejder med det. (0.40) Man kan sige at hele processen er jo at jeg starter med at have en ide, så kobler jeg jo langsomt flere og flere mennesker på i forhold til den her ide, og det vil sige mixet bliver nogen gange for stort hvis jeg har været iværksætteren på ideen, hvis jeg så også selv står og udfører det – så bliver der nogle lag hvor at åhh instruktøren og jeg – det kreative team bagved og jeg – skal kende hinanden rigtig godt og ligesom lave nogle aftaler om hvornår er det at i overtager. Hvornår er jeg på kontoret og du kan henvende dig til mig i forhold til den kreative proces og de problemer du har, og hvornår er jeg skuespiller som ligger i et andet lag ik. Og det har kun kunne lade sig gøre igen her, fordi at det hold der var på her, ligesom var med for hundred år siden, som vi har arbejdet sammen med før, så derfor kendte jeg det hele ik.

(1.44) Ellers er det en balance mellem at holde fingrene væk og lade tingene køre. Det var den store læring for mig er jo at sige at jeg igangsætter noget, og det der er det kreative for mig det er jo at se de andre bygge videre på en ide – altså accepterer at teater er en kollektiv kunstart, så alle byder ind med noget. så det vil sige at det kan godt være den grundide som jeg startede med, det er slet ikke den der ender på scenen, men forhåbentlig er der også spor i det, men det er det jeg hele tiden prøver som en dramaturgiat ik (...) at sige, det kan godt være at formen, eller det gør den, (03:35) formen ændrer sig jo hele tiden. Den ændrer sig første gang jeg sætter dramatiseren, komponisten på, så ændrer den sig igen når der kommer en instruktør på, og så ændrer den sig igen når det kreative hold så kommer ik. Og så er der det andet lag i det, fordi jeg har haft så mange gæstespil herinde, så møder jeg jo dem som er iværksættere på de projekter – dem møder jeg meget tidligt, så

dem er jeg jo i sparring med lige fra de laver den første ansøgning til de går på gulvet med det , og laver forestillingen.

Så der er du faktisk også indenover?

Der er jeg faktisk også på sidelinjen på de fleste. Der er nogen produktioner der ligesom er tættere på huset end andre. (...)

4.29 Men min egen erfaring fra når jeg spiller andre steder, så er det sindssygt vigtigt at direktøren ikke sidder på bagerste række, og holder øje med prøverne. Altså der er en kunstnerisk frihed, det er en kollektiv kunstart, og det er meget vigtigt at toppen slipper, og lader gulvet arbejde.

De folk de så hiver ind undervejs? hvor meget har de at sige?

4.56 Når men det er dem der har det sidste år, altså når jeg afleverer en ide, så medmindre de kommer og siger de hellere vil lave noget helt andet, så er det dem der kører med den.

Hvordan går i fra nu laver vi en masse ideer til at beslutte at nu går vi den her vej, nu går vi det her – løbende eller er det en opdelt proces?

5.30 Nej får de folk kommer jo ind på forskellige lag. Altså i det øjeblik – hvis vi arbejder ud fra en fast tekst – så den første gang der er en overlevering så er det når jeg overleverer en ide til en dramatiker eller til en komponist. Så ligger der et eller andet produkt efter et stykke tid, så bearbejder de det produkt efter om de synes det er den retning de synes det skal – derefter sætter vi det kreative team. Det vil sige så kommer der en instruktør og en scenograf på, så ændrer det sig igen. og så har vi prøvestart, og så ændrer det sig igen. Og i virkeligheden så har jeg det sådan at jeg ville gerne have at processen fortsatte, (06.19) men man kan sige at traditionelt set så stopper processen ved premieren – altså den kreative udviklingsproces stopper ved premieren. Det som jeg så synes er så underligt i den teaterproces det er at det først er det at stoffet møder publikum. Det vil sige den brugergruppe som man ønsker den involverer man først til sidst. Altså på teatervidenskab, der lærte vi jo at teater det er A der kigger på B som udfører C, som en lineær ting , men det der er meget vigtigt for mig det er at det ikke er en lineær ting det er en cirkel. (7.04) A kigger på B som udfører C, og C gør noget ved A sådan så A har lyst til at gå ind og se B igen. Det der 'rebuy' det har jo i årevis været bandlyst at tale om i kultursammenhængen ik – hvis jeg var gået ud nogle steder på konferencer og siger at for mig er det vigtigt at der er et 'rebuy', så bliver jeg jo hånet fordi sådan er det ik, men hvis vi snakker om det som en lineær ting, så starter du forfra hver gang.

Og det som jeg så gerne vil prøve i vores processer, det er at A er involveret lang tid før, sådan så før der egentlig ligger et værk, så har det allerede været til første behandling hos de mennesker som jeg godt vil henvende mig til. Sådan så vi hele vejen i skabelsesprocessen har fokusgrupper som vi orienterer os i forhold til – rammer jeg det som jeg gerne vil ramme.

(8.11) en ting der er enormt vigtig for mig at sige er ikke at teater er for alle, men der skal være noget for alle. men det at gå ind og sige at jeg målretter det her, som vi kommer til fremover – der målretter de næste fire år, det vi laver til et publikum i tyverne. Det vil sige det kræver en masse målgruppe undersøgelser, der siger hvad er det er de interesserer sig for.

Så i fremtiden vil jeg påvirke de kreative processer meget mere i forhold til de målgrupper jeg gerne vil gå efter. (09.11) og der tager jeg meget ting som jeg kender fra hele den erhvevsdel som jeg har tæt ind på livet ik, og ligesom siger, der er jo ikke noget galt – børneteater har gjort det i årevis. de går jo ikke ind og ser børneteater uden at de kan se hvilken målgruppe den er møntet på. og nøjagtigt det samme kan du gøre på voksenteater, og dette r ikke noget med alder i virkeligheden at gøre, det har noget at gøre med interessegrupper.

Det er jo i virkeligheden sådan at virksomheder arbejder, for det er for meget at sætte et produkt i gang, de ikke ved om de kan sælge ik?

Fuldstændig, og det gør vi jo konstant.

(...)

15.01 Den der erhvervsting den er blevet nemmere fordi kulturlivet har fået det hårdere.

Det er en nødvendighed simpelthen?

Ja. Og i forhold til erhvervssamarbejde så gik...da jeg startede herinde, for førstedelen af mit netværk det kommer fra erhvervslivet ik, fra reklamebranchen og de sidder som erhvervsledere alle mulige forskellige steder Novo nordisk og ...og jeg tænkte at vi skulle have en masse erhvervssamarbejde herinde, for så kan jeg skaffe midler den vej igennem. For det første ramte jeg finanskrisen, jeg havde et kæmpe stort handout som røg ud alle mulige steder fra Vestas til Montana, og det der var responsen lige på det tidspunkt var at ”vi har simpelthen ikke midlerne til det. Vi ved ikke hvad der sker de næste to-tre år”. Men det der også blev meget klart for mig var, ligesom også at målgruppe undersøge, så også at finde ud af hvad det er at virksomhederne er interesseret i, og mange af virksomhederne, er ikke interesseret i at gå ind og pille ved vores kunst. De har nogle helt andre ting som de..

(16.56) men det de havde interesse i fx det var at få nogle anderledens rammer og holde konferencer i. Så de kunne sagtens ligge kassen for at sidde to dage oppe på loftet.

Det ved de godt giver dem et eller andet?

Ja, Så rammerne, og når jeg havde de første herinde, så var de oppe og kigge oppe på loftet og så var de sådan, du må aldrig ændre det her loft. Pengene ligger i at du ikke ændrer det her loft - hellere sætte nogle flere kostumer op og ting derop, hæng nogle plakater op – det må ikke ligne et konference lokale.

(17.50) Jeg har jo kigget på Arts & Business feltet og der er jo nogle der taler om at man så skal uddanne kunstnerne til at arbejde med erhverv – give dem et særligt sprog og en forståelse, og så er der dem der mener at man så ødelægger det de kan ved det.

Jo men du skal stadig kunne formulere det. Og du skal vide altså...Når jeg tager ud på konferencer så er det jo ligesom privat og var lidt yngre, før min bank kender mig, så tænkte jeg jo også over hvad for noget ting jeg ville sige i banken, hvordan jeg var klædt når jeg gik ind i banken og når jeg tager ud på konferencer og tager Søren Pauli tøj på så er det helt bevidst, det er fordi de kigger på mig, og forventer de noget, og så ved jeg godt at det øjeblik jeg begynder at snakke og snakke meget mere business like så for de et mix i udtryk som de først skal til at placere bagefter, og ved at jeg ikke bare står i et jakkesæt, så bryder jeg en konformitet og det gør at de åbner for forståelsen af nogle kreative processer på en anden måde, (19.39) så meget af det jeg synes der ligger i mixet - som ikke er så forfærdeligt anderledes, det er forståelsen for sine kunder.

20.00 ”erhvervslivet forstår os ikke, de vil bare blande sig i det vi laver”. Ja, måske eller Nej det tror jeg egentlig ikke. Men erhvervslivet bruger jo – fx inden for reklamebranchen – der har jeg jo større og større samarbejde med nogle reklamebureauer, mig som kunstner eller som teatermennesker. Fordi vi er gået fra sådan en massekommunikation til en en-til-en kommunikation, og det vil sige rigtig mange af dem snakker om ’Content’, og i de øjeblik de gør det så er det jo alt det vi laver. det er faktisk ’Content’. Vi er i stand til at give dem en ide, en måde at give tilhørsforhold, så jeg har et reklamebureau som ind imellem sender opgaver til mig.

22.50 Vi man skal yde noget personligt, og finde på sammen, skal der også være et rum hvor man tør gøre det – det er noget virksomhederne ikke har så meget fokus på - de vil gerne innoverer men de kigger ikke så meget på relationerne. (viden-ikke viden - mangler) -Men det virker til bare at være indbygget i Teatret? Hvordan

23.40 Når man snakker innovation så snakker man tit om at tænke ud af boksen. ”du skal tænke ud af boksen” men der er ikke nogen der kan tænke ud af boksen. det som vi ved inde i det kreative felt det er at du skal have noget at forholde dig til. Du kan ikke sige til en arkitekt du skal bygge et stort hus og de må lave lige hvad du vil. Det åbner ikke kreativitet for eksempel. og i det øjeblik man snakker om innovation så er det også en udvikling med et bestemt formål. Hvor at man – hvis du propper ordet innovation ned – ”I skal lave noget innovativt” så ligger du en skæv ramme. Så er det det samme som at sige du har ingen rammer. For det handler meget om holdet, og det handler om at lave nogle dogmer. Det er jo også det som Trier og alle de der laver. Lige pludselig havde de behov for at gå tilbage, at rense alting, og sige nu laver vi nogle dogmer. Det vil sige vi laver nogle meget meget skarpe regler, og det er vi vant til at arbejde indenfor hele tiden, der er jo hele tiden rammer for vores kreativitet.

Der er et format, og I har musikken også som et format?

(25.03) Der er en masse indholdsmæssige ting der ligger rammerne, men der er også en økonomi, og der en tidshorisont. Altså der er altid rammer for kreativiteten, og så handler det om og skubbe de rammer hele tiden ik. Sådan så det der med at sige at du skal tænke ud af boksen, det dur ikke. Du skal tænke lige på kanten af en den boks du har hele tiden. (25:23) Du bliver hele tiden nødt til at have noget at stå på for at være kreativ, for at ændre noget. Hvis du bare for af vide; Lav noget herude - så er der ingenting. Og det er det som - der ligger sådan en masse floksler omkring det at være kreativ, udenfor det kreative felt, som er så noget med ’tænke ud af boksen’; ”I dag der skal vi holde en konference, og vi skal bare tænke ud af boksen”. Og hvis man skal det så skal man vide noget om en processuel ting, sådan så du efterhånden finder ud af ”åarghh jeg skal ikke tænke helt ud af boksen, jeg skal bare forholde mig til det vi har i virkeligheden.”

Grunden til at det så fungerer for jer, er jo også fordi man kender de rammer man kan producere indenfor – hvordan arbejder vi sammen. det er jo også det jeg synes er spændende, man mødes som hold og kender måske ikke hinanden, men man ved jo godt lidt hvad man gør – eller hvordan? sådan noget som improvisation er jo ikke italesæt, det ligger jo bare i arbejdsmetoder.

27.40 Helt sikket. Vi har jo metoder til at lave de der ting. Morgenthaler lavede på et tidspunkt sådan en tegning hvor han sagde: Associationslege i revisorforeningen, eller sådan noget lignende. Og så er der et billede af folk der sidder rundt om et stort bord. Og så siger den første ”regneark” så siger den anden ”regneark”, ”regneark”, ”regneark”, ”regneark”, siger de så hele vejen rundt ik. Øhmm og jeg sidder i øjeblikket ude i København Plus hvor jeg også sidder ude og laver sådan nogle

kreative processer med unge som sidder i alle mulige forskellige problemer – sårbare unge. Og der sad jeg også i sidste uge og skulle prøve at få dem i gang med sådan en associationsrække. Sig et ord, nu siger du det første der falder der ind, når hun siger det ord. Og det tog lang tid. Og når man så fik åbnet op for den, så åbnede det op for nogle vilde ord, og nogle vilde samtaler. Når de sådan først havde fået åbnet op for den, men det kræver en viden om hvad processen er og hvor langtrukken den proces er.

28.58. Hvis man skulle gå ind i forandringsprocesser i et firma, fordi det er jeg sikker på at man ville kunne, så ville det handle for mig at se om at åbne for kreativiteten. det vil være en åbningsproces som er langtrukken. Man kan ikke lære det på en dag. Altså lige som dem der underviser på VUC i teater. De har for at kunne undervise i Drama på VUC, så kræver det at du gennemgår et weekendforløb, og dem der underviser i det weekendforløb, det er nogle af de lærere, som underviser i drama i forvejen. Det vil sige at der er en forestilling om at man kan lære et helt fag på en weekend. Og det vil sige, så mangler du helt en forståelse for at der ligger en kæmpe ting under isbjerget. (30.05) Altså før en forestilling står heroppe og møder publikum jamen så har jeg været i gang, måske to, to et halvt, tre år før. Og hele det kreative arbejde der ligger får, der har folk tit en forestilling om – ”jamen vi får lotte anderden ud, og så laver hun noget med os i to timer, og så kan vi starte den kreative process.

Så har hun åbnet op?

Så har hun åbnet op og så er alle klar til at og lave noget. Og så regner vi med at der kommer noget kæmpe stort ud, som er brugbart. For man kan sagtens åbne folk og få dem til at lave noget, men at få det til at hænge sammen med noget der er brugbart, det er jo det vi bruger det lange stræk på.

35.30 Alle kan tænke kreativt, men det er ikke alle grupper du kan tænke noget kreativt i. Du kan ikke tage et hvilket som helst kontorhold, og forvente at de kan leverer noget kreativt ud af boksen, som er brugbart sammen. Men du tage nogle af dem og så kan du tage nogle andre og så kan du sætte dem sammen, og så kan det godt være de mennesker der ikke var kreative i det hold – det er jo også noget vi har lært af at lave mange forestillinger – hvorfor er der nogle der blomstrer meget i en foretsilling og ikke noget andre. ”nå men det var fordi de havde en bedre rolle” hmm ja måske, men det kan også være at det liige var med den instruktør, liige var med det manuskript og lige med de her medvirkende, så kom vedkommende lige pludselig til at blomstre ik. som ikke var hovedrollen, men som var en af de andre.

(36.29) så det der med at sammensætte kreative hold, det tror jeg også virksomhederne i virkeligheden kunne lære af.

Og det er jo det du kan?

Ja det er det jeg gør.

men er det også fordi du trækker på tidligere erfaring – du har set hvad de kan, eller hvordan de arbejder?

(36.48) Ja og så er det intuition.

Måske ligger intuition også i en erfaring i forhold til at sammensætte hold.

Spørgsmålet er så om din intuition også ville kunne afkode/ forholde sig til en virksomhedssammenhæng?

(40.30)

Ja. Man kunne forestille sig at man kunne supervise i forhold til lederes intuitioner. Altså hvis jeg kunne omsætte nogle af mine ting til en mellemledere, som så ville være i stand til at kigge anderledes på sine medarbejder. de kommunale instanser jeg har været inden over – der bliver de valgt Excel agtigt.

Hvor meget devising bruger I – er det usædvanligt at starte uden noget så at sige?

Ja det vil jeg sige. Som regel ligger der altid et eller andet form for oplæg, men jeg har ikke haft hold herinde hvor at – de instruktører er jo nogen der arbejder processuelt – eller i hvert fald er i stand til det eller vant til det. Anders Lundorph, som jo har været herinde nogle gange, er jo vant til at lave korte, hurtige processer hvor du godt kan planlægge en masse hjemmefra – det har han jo altid gjort - men i det øjeblikket du står på gulvet, så skal du træffe nogle hurtige beslutninger, og så kan du vælge at køre nogle helt andre veje. Han er i øjeblikket ude på Østre Gasværk, og han siger at det er helt anderledes end han er vant til, fordi han siger det er med nogle ældre spillere. det handler også om hvem holdet er ik.

Hvor meget han skal give og hvor meget han skal lede?

Ja. Og i denne her proces der skal han gå ind og give faste arrangementer, ”så går du der hen, så gør du der her, og så siger du det og sådan og sådan”. For det er det der åbner for deres kreativitet. Hvor man kan sige at vores – dem der er uddannet inden for de sidste 10-15 år, er vant til at arbejde kreativt helt anderledes.

(44.41) De er vant til at de skal byde ind ?

Ja

(45.00)

Nu er jeg ret interesseret i det med relationerne – altså hvordan man laver det gode arbejdsklima er det jo i virkeligheden – er det noget instruktøren ligesom bringer frem eller er det bare noget der er?

Altså man kan også komme ind i et prøverum som ikke er kreativt, hvor man kan mærke der ligger en stemning af et eller andet. (45.28) Man kan sige den gode instruktør er jo også den gode relations arbejder ik' os- for den gode instruktør formår at åbne folks kreativitet, og formår at sige: "vi behandler ikke alle lige, ved at behandle alle ens". Og tage den måde folk individuelt skal behandles på, for at fremme deres ressourcer.

48.50 Det er jo også meget interessant, som regel så er det sådan, at hvis forarbejdet har været godt, og vi så mødes i prøvelokalet - de ting der er blevet prøvet af den første uge...Så sker der det så tager vi en kæmpe tur rundt, og så sker der alt muligt andet - og det vi ender med er meget tid forbløffende tæt på det vi startede med (49.36) men vi er nået dertil med en helt anden fælles bevidsthed, og forstå at den kreative proces er ikke retlinet.

[telefonsamtale]

50.35 De vil gerne have en færdig plan over 6 uger, og jeg siger – "men jeg har ikke mødt den vigtigste komponent endnu, jeg har ikke mødt borgeren" – "nej men kan vi sætte nogle datoer på hvornår der sker noget?" og jeg siger "det kan vi ikke, for jeg har ikke mødt borgeren endnu". Den kreative proces starter der, og varer cirka 6 uger – jeg kan bare fortælle at i løbet af det her, der formoder jeg at der kommer til at ske sådan og sådan. Vi får en forestilling, den kommer til at foregå et eller andet et sted i nærområdet, jeg kan ikke sige helt præcist hvor det er, for det kommer an på de historier vi modtager, "arghh men om ikke jeg kunne fortælle bare sådan nogenlunde hvad det kommer til at handle om", "Nej det kan jeg ikke. "

(51.46) Og det vil sige den kreative proces bryder hele tiden de der rammer, og jeg kæmper hele tiden med de der faste rammer. Og det kunne jeg forestille mig at der også er hvis man snakker linjestructur i linjeorganisationer, så er der også nogle faste rammer, her ligger kassen, men det kunne godt være at det kreative lå i kassen mellem den tekniske forvaltning og børne og unge fx

hvis det var kommunalt ik. Det kan godt være at det var i mødet mellem dem at det kreativt. Hvor de kommer med noget forskelligt - I forhold til at hvis jeg bare gik ind i Børn og Unge, så kan det godt være jeg ikke kunne få holdet til at være kreativt, men jeg bliver nød til hele tiden at have et indspark fra nogle andre, og det har vi en større forståelse for synes jeg i det kreative felt. At det er sammensætningen som gør at der kommer noget godt ud af det.

52.40 Ja og min pointe er jo så, at hvis du netop skal vælge en kunstart at arbejde sammen med - i forhold til en maler eller en anden type kunstner som arbejder alene – hvor det er den individuelle kreativitet, så giver det god mening at arbejde sammen med jer.

52.58 Jamen det gør det. Jeg kunne se det fra et helt andet felt, som handler om at vi skal arbejde sammen med København plus som er det her nye kreative unge center. Som bygger på en viden fra udlandet, som siger ”det kreative fag kan man bruge som løftestang til social forandring”. Altså der ligger nogle empowerment forløb i det og møde professionelle kunstnere som ikke handler om at vi skal udvikle flere kunstnere, men som handler om at du får åbnet op og ser din egen verden på en anden måde. (53.32) Og der kan jeg jo se at de samarbejdspartnere jeg har derude, kulturpartnere som jeg har derude, der teatret her blandt andet en af dem, og jeg kan se at når vi skal arbejde med noget der hedder fra kultur til erhverv, det stræk, så er det meget svært at arbejde med et studie – for lydstudiet har ligesom kun et format – hvorimod at jeg kan møde nogle unge, som synes at det er super spændende at smede, jamen så er der instanser inde i teatret hvor jeg hele tiden kan sende dem hen. Stort set lige meget hvad de ...om de elsker excel ark eller om de elsker bare at løfte tunge ting – så findes der ting inde i teatret, som jeg kan sende dem videre til fordi vi er så komplekst en samling ik.

54.23 Ja og det er så også det man kan – at arbejde med kompleksiteten. Det har man prøvet så mange gange før. Jeg tror vi har været inde over meget.

Appendix 2

Transcribed Interview

15/10/15

Simon Boberg, Artistic Director, Husets Teater

Jeg vil gerne starte med at høre – Nu er I jo to kunstneriske ledere eller hvordan?

(2.13) ja man kan jo sige at vi er begge to kunstneriske ledere og administrative ledere. Vi er fælles ledelse – en fælles kunstnerisk og administrativ ledelse. Så vi har ikke – udadtil har vi ikke delt det op imellem os på den måde. Så vi tager både de kunstneriske og de administrative beslutninger sammen. Men man kan sige, indadtil i forhold til teatret og vores medarbejdere og så videre så er der jo nogle ting vi hver især er bedre til en andre ting, og vi har kompetencer hver især og interesser hver især så vi sammen kan dække hele det område ik. Overordnet kan man sige at jeg er mest – i vores fælles arbejde som ledelse – der er jeg sådan mest dramaturg. Det vil sige jeg tager ligesom ansvaret for at ligge repertoiret og sørger ligesom for at der er en linje i det og har...

Mobil ringer....

Men hvad hedder det -. ja så man kan sige – overordnet set så tager jeg ansvar for repertoire og hvad skal man sige, at finde de stykker vi skal spille. og sørger for at holde kontakten ved lige med udlandet og kunstnere og sådan noget. Altså det er mest mit gebet. Og Mads han er ansvarlig for budget og regnskab og sådan nogle ting, han er enormt god til tal og det er jeg ikke. Jeg er god til sprog og til at skrive og Mads er god til tal. og jeg kan godt tal og han kan godt skrive, men vi er ligesom delt det op imellem os.

I har også haft lidt tid til at finde ud af hvad i hver især.. 4.20 Ja man kan sige at vores samarbejde bygger på at vi bare har startet med at lave teater og så fandt vi ud af hvad vi var gode til ik. Og så gør vi også det som to chefer, at vi ligesom deles om at være chefen. Så det gør vi hvert år op til sæson start, så siger vi...så fordeler vi ligesom de projekter imellem os. Når jeg instruerer fx så er Mads for det meste chef for produktionen, det vil sige at han er producent. Og hvis Mads går på scenen så er det mig der er producent og direktøren. Sådan så man giver hinanden fri til at være kreativ og uansvarlig, og ved at den anden tager ansvaret. Så på den måde har vi ligesom delt det op imellem os ik.

Ja for det tænkte jeg nemlig også på – hvor meget I er med i den kreative process, altså med i selve produktionen?

(5.12) Det er vi jo ret meget Mads og jeg netop fordi vi begge to er udøvende kunstnere kan man sige ik – altså der er jo mange teatre hvor man deler organisationen op, hvor man har en kunstnerisk chef der også engang imellem instruerer og spiller og så er der en administrativ chef der kun er administrativ ik. Men vi deltager begge to – jeg som instruktør og som skriver kan man sige og Mads som skuespiller. Så i løbet af året laver vi mindst et projekt hver.

Men det er jo så også en særlig model fordi i er to, som så ophører når i stopper – så kommer der vel bare til at være en?

Det kan jeg desværre ikke sige noget om, det må jeg ikke. Det bliver først offentlig gjort på mandag. Men jeg kan godt sige at den model der bliver - der bliver en kunstnerisk chef og en administrativ chef. Så der bliver det delt op, ligesom det er mange andre steder også ik. eller de steder hvor der er dobbelt ledelse. Hvilket er mere og mere almindelig.

Men hva så – sådan en typisk proces, der får i ideen sammen i to

(6.22) ja altså man kan sige, åhhhm. Ja, normalt får vi ideen sammen, eller en af os får ideen og så snakker vi sammen om det, og bliver enige om om vi skal lave det. Det er jo sådan at man kan jo ikke - altså det er jo ikke alle ideer som..det kan godt være vi kan bruge ideen, men det er ikke sikkert at det passer til teatret. For vi har jo også et teater hvor vi ligesom har en profil, og en måde at arbejde på som vi prøver på og selvfølgelig hele tiden også prøver at udvikle, men også på at være tro mod den, så man ligesom ved hvad det er for et teater man kommer til. Så det er jo tit at både Mads og jeg får ideer som ikke passer her til og så er det at, når vi er to, at vi har mulighed for at gå ud og realiserer dem andre steder eller måske bare gemme dem til en anden gang. Så, men det er sådan det er - vi får en ide, og så finder vi ud af om vi godt kan gøre det, om vi kan gøre det inden for vores profil, og indenfor vores økonomiske rammer vi har på teatret. og om vi kan realiserer det med de mennesker vi gerne vil realiserer den med. For det er jo ikke altid at man kan, altså nogen gange så for man en ide, hvor man ser for sig en særlig skuespiller eller en instruktør eller en scenograf eller nogle særlige mennesker vi gerne vil arbejde med, af de folk vi tager ind udefra. Og hvis ikke det kan lade sig gøre, så kan det ikke lade sig gøre. Så der er mange parametre i spil kan man sige ik.

Det er det jeg synes faktisk, lige det der med at sætte holdet på – det er noget af det der er gået op for mig nu – at den kunstneriske leder, hans opgave ligger også i at sætte holdet. Det er den der intuition i forhold til Hvem kan gøre det, hvem kan sammen?

(08.16) Rigtig meget. det er jo noget man gør i samarbejde med instruktøren , hvis ikke man selv er instruktør for projektet, så gør man det ligesom selv ik. Men det er jo det næste skridt, det første skridt er selvfølgelig at få en eller anden ide, eller finde et stykke og tænke sig et projekt som man synes har – ja både passer id en profil som nu engang er teatret og den retning som teatret skal kan sige ik, og som også har en aktualitet og en relevans i forhold til vores tid og sådan nogle ting. og næste skridt er så at sætte det hold som får løst den ide.

og hvordan ved man det?

(8.57) Jamen det gør man jo fra sin erfaring i forhold til at arbejde med andre, og ser ting, og følger med i hvad der foregår.

Men vil du sige det også går på – altså tænker man også på hvordan folk vil arbejde sammen – fordi man ved hvordan folk arbejder – altså skuespillere tænker jeg på, eller er det hvad de kan?

9.27 Det er jo begge dele, og det er i meget høj grad også om de kan sammen.

Men så ligger der jo også meget af jeres viden i jeres tidligere erfaring ik?

Jo rigtig meget.

Og er det noget der vil kunne omsættes – for har man en intuition også til at forløse sådan kreativitet i folk udenfor det felt som man ikke kender i forvejen. vil du sige at du er god til at aflæse sådan folk og hvordan de arbejder sammen?

(9.51) Ja det tror jeg helt bestemt. Det er jo noget man lære når man er instruktør. En stor del af det at være instruktør det er ligesom og – både at respektere det potentiale folk har, men også udfordre kan man sige, og måske opdage nye ting sammen med de mennesker man nu arbejder sammen med, det er jo sådan det tit hvad skal man sige – de bedste præstationer fra skuespillerne, er når de pludselig opdager noget nyt i sig selv, sådan så det man oplever som publikum faktisk realt er nyt, det er pludselig en ny side af den skuespiller. Så skuespilleren selv har en helt personlig oplevelse af at udvikle sig og at opdage noget nyt. så bliver det spændende at se på. Det er det der gør det

interessant.(10:49)Så som instruktør skal man hele tiden prøve at skabe nogle rammer og...der er mange der tror at instruktører siger ”du skal gøre sådan og sådan” at jeg bestemmer hvad folk skal gøre, men det er jo slet ikke det der er opgaven, det er jo nærmest at foreslå nogle veje man kan gå, sådan så skuespilleren selv oplever at skuespillere har opfundet det, eller skabt det selv. og det er ikke kun snyd, det er også helt realt sådan.

Det er måske også nogle veje de ikke selv ville tage?

(11.20) Ja Ja men så kan man ligesom pege på en vej og skabe tryghed. du kan godt gå den vej for jeg skal nok sørge for at alt det andet er på plads.

Det er faktisk i øvrigt en anden ting – relationerne imellem og det at skabe tryghed fordi man ligesom skal derud hvor man prøver ting af og man ikke ved om man slår til eller om det fungerer. I forhold til innovations-processer skal man også ud i det man ikke ved noget om for ellers opdager du ikke noget, og det er jo utrygt, vi kan jo ikke lide at snakke om det vi ikke ved noget om.

Både og, for man kan også godt lide at finde ud af nye ting og man finder kun ud af nye ting ved at undersøge ting man ikke vidste i forvejen - men er klart det er et utrygt sted at være, men det er også et sted hvor det er interessant at være. Så hvis man kan skabe en tryk ramme omkring den utryghed det ligesom medfører så kan det blive enormt spændende for alle kan man sige ik.

Men hvordan gør i det? Hvordan skaber man det rum?

(12.29) jamen det er jo det, og det er sikkert også det svar du har fået fra mange, at det er jo meget forskelligt. Altså jeg synes at det er meget forskelligt hvordan en proces er, det afhænger meget af hvad det er for et stykke, og hvad det er for et hold og sådan nogle ting. men jeg tror, i hvert fald sådan som jeg har det lige nu med det jeg arbejder med, (12.57)jeg er meget optaget af som instruktør det er at; skabe et rum hvor de mennesker der står på scenen de er trygge ved hinanden, at de føler at de er der sammen, og de har et fælles projekt. Sådan så man altid sørger for at definere projektets mål (??) udenfor mig og udenfor skuespilleren, men et tredje sted. Sådan så vi arbejder sammen om at opdage noget tredje, fordi så fjerner man ligesom hele det der ego, så fjerner man den private angst. Så det bliver et spørgsmål om ”Det bliver spændende om det lykkedes” mere end ”Det bliver spændende om jeg er god nok” og det nr. 1 synes jeg. At man prøver at gøre det så lidt

præstationsorienteret som muligt. Og for at komme derhen så tror jeg det handler rigtig meget om at man gør alt hvad man kan for at det er processen der er vigtig, snarere end resultatet. Indtil selvfølgelig man når til et tidspunkt i processen hvor det er resultatet der gælder. Det gør man jo typisk et par uger før premieren, nogle gange senere, så begynder man at lukke i og sige nu er proces proces der har vi været, nu skal vi være færdige.

14.24 Så du ser det ligesom sådan en todelt process – man prøver en masse ting af og så lukker man ind?

14.28 tjaa altså, ikke prøve en masse ting af, men sådan set skaber en masse ting. Fordi hvis man bare prøver en masse ting af, så er det jo ikke forpligtende, men derimod hvis man skaber noget sammen, så skal man også tage vare på det, og passe på det, og udvikle det, og blive ved med at sørge for at det er levende og sådan nogle ting. Så jeg tror det er måske nok snarere end tredelt proces, at man ligesom først har et møde, hvor man netop som instruktør, skal man sige, tager ansvar for at definerer rammerne og formidle rammerne for projektet for de medvirkende, og sige ”jeg vil gerne derhen” - ”jeg vil gerne sige det her, hvordan jeg siger det, det ved jeg ikke endnu, men jeg tænker vi kan gøre det sådan, og sådan og sådan. Og din opgave er den her og din opgave er den her. vores opgave er det her”. Og hele den proces det er også et forløb, det tager også noget tid, at få afstemt. det er jo sådan et moderne ord – forventningsafstemning, men det er faktisk ret vigtigt. Og så er den næste fase så hvor man ligesom skaber det sammen, og der er jo også lidt manipulation involveret i det som instruktør, hvor man hele tiden prøver at sørge for at alle folk føler at de selv har skabt det, selvom det måske er nogle ting som jeg godt vidste i forvejen at jeg gerne ville, så prøver jeg at lave en proces som er sådan at man føler at det opstår af sig selv, for så føler man større ejerskab for det man har lavet. Ja og så er der så en tredje fase, som er ligesom at gøre det færdigt ik. Og det er ligesom de tre roller man har som instruktør. Først være meget ansvarlig og retningsgivende, og derefter egentlig bare være faciliteterne for processen og til sidst ligesom tage beslutningerne.

16.40 Men det vil sige at som regel så starter man med at sætte rammerne og retningsgivende – i arbejder ikke med devising – nu starter vi fra ingenting og så ser vi?

Jamen det er jo meget forskelligt. Den slags forestillingerne har jeg også lavet. Men det her teater her er jo netop et teater som er ret fokuseret på tekst. Altså vores profil er ligesom at vi præsenterer nye stykker fra Danmark og udlandet, så der har man jo typisk en tekst at forholde sig til allerede ik,

og har haft en snak med en instruktør, eller er selv instruktør, og en scenograf, i forhold til hvad er det for en retning, og hvad er det vi vil med det her stykke.

(17.22) Så man har truffet en masse af de beslutninger allerede før man inviterer skuespillerne ind, og så starter man selvfølgelig forfra på en måde, sådan så de også følger sig en del af det.

Men vi arbejder også devising agtigt rigtig meget.

Men det kan måske også godt gøre i det – der er jo også nogen der siger at man ikke kan være kreativ uden noget

(17.45) Man har altid nogle rammer, eller man er altid nødt til at sætte nogle rammer. Man skal jo ligesom ville et eller andet, og så kan man undersøge det sammen med nogle teatrale virkemidler. Hvis man har et tema for eksempel, så kan man undersøge det sammen på scenen, og ved at skrive og med scenografen

og egentlig er det jo ikke så anderledens. Der er jo stadig nogen der tager nogle beslutninger og nogle rammer, og så er der nogen der styrer en process indenfor de rammer, og så er der nogen der gør det færdigt.

18.48 men er forskellen hvor meget man for lov til at byde ind?

18.51 Egentlig ik. Det er bare et spørgsmål om hvor man byder ind i forløbet. Det kommer meget an på hvordan man arbejder, der er jo også nogle instruktører der arbejder med at de ved det hele fra første læseprøve, og ved hvordan det skal være, men det interesserer ikke mig særlig meget – det synes jeg ikke er særlig sjovt. men sådan er der nogen der arbejder.

19.50 Jeg synes det er sjovest at arbejde sådan at man bliver ved med at skabe sammen.

19.56 Improvisation det er jo ikke udtalt som sådan vel i processen eller hvad? men det findes bare?

20.06 Det er meget udtalt. Improvisation er jo et redskab til at undersøge noget.

20.15 Men så gør man det klart at nu bruger vi det her?

ja ja nu arbejder vi med den her situation her uden ord og bare gøre det fysisk. (20.20) Improvisation er jo også en måde at skabe et fælles sprog for de skuespillere som er med i forestillingen. Og faktisk igen også en tryghed ik. Jeg har selv lige lavet en forestilling nu som er meget teksttung, det er en meget lang tekst og egentlig bare fire mennesker der fortæller en historie.

men de første tre uger der arbejdede vi næsten uden ord og kun improviserede og brugte forskellige (20.50) jeg har forskellige øvelser eller forskellige improvisationslege som man kan tage udgangspunkt i altså. Man kan undersøge et begreb du ved, man kan undersøge situationer, man kan undersøge relationer mellem mennesker, man kan undersøge følelser og stemninger – Sammen. Og på den måde skabe et fælles sprog, et fælles fysisk rum for skuespillerne, sådan så de har noget at læne sig ind i når forestillingen kører, fordi de kender hinanden og ved hvordan hinanden vil reagerer og ved hvad der sker. (21.30) Altså improvisationen er både en måde at skabe materiale på og udvikle materiale, men det er også en måde at skabe et arbejdsrum, og jeg synes øhh, jeg er meget glad for det. Jeg er blevet meget glad for det, som en måde at skabe et arbejdsrum på.

Det der kan være svært ved at afklare teaterprocesser er jo at alle har en forståelse for hvad der ske, og arbejdet med sådan en type processer før. Så der er en masse ting der ikke er udtalt - der er en masse implicit viden der ligger i skuespillerne og instruktør – går jeg ud fra?

22.30. Det er jo klart der er en masse implicit viden fordi det er et fag. Det er fordi det er noget man lærer, det er noget man beskæftiger sig med i år før man kommer herind og står på scenen.

22.38 Også i forhold til det der med at danne tryghed – man ved jo godt hvilke type rum det er. Man går ind i det fordi man har en intention om at man gerne vil udforske det? så skal der være fordi det er en dårlig hold der ikke fungerer

22.51 Jamen det sker jo også en gang imellem, sådan er det jo at være sammen med mennesker, at der opstår ting jo. Det er jo meget ofte at der opstår ting under en proces. Altså jo mere oprigtigt og..altså jo mere man investerer i sig selv, jo mere farligt bliver det – jo mere risiko er der jo også for at når en selv kommer frem og man får skrællet de der forudindtaget positioner af så ved man jo aldrig hvad man finder. (23.18) og det er jo en del af det at lave teater også, at man instruktør skal være klar over det og forholde sig til det og løse problemer mellem mennesker – det opstår. Og det er en del af det. Og nogle gange så må man tage konsekvensen og ligge projektet ned, eller smide en ud eller udskifte en spiller eller selv gå af, der er jo mange skrækscenarier ik. Men det er helt klart , der ligger meget viden i folk allerede når de går ind til en process, og det er jo også en – hvilket er meget vigtigt faktisk tror jeg – der ligger en åhhh, (24:12) der er sådan en struktur omkring teaterprocessen hvor man ligesom , det kan jeg i hvert fald bedst lide – Vi skaber noget sammen, men vi går det på den måde, at vi gør det vi er bedst til. Så selvom vi er lige og vi skaber det sammen, så er der en god grund til at der er en der er instruktør og det er ikke engang fordi

instruktøren ved bedre det er bare for at der er en der har den hat på, der kan samle det, der tager den sidste beslutning. det er jo også tryghedsskabende ramme kan man sige.

ja at man ved der er en der griber.

Ja (24.49) Man ved at der er en der griber og man ved også at der er en der tager ansvaret.

Det er jo ligesom med et fodboldhold, det er jo ikke fordi at træneren er bedre til at spille fodbold end fodboldspillerne, men spillerne har brug for at der er en der tager beslutningerne, de store beslutninger sådan så fodboldspillerne kunne føle sig fri og gøre det han er bedst til. Det er vigtigt også, det er det helt sikkert.

25.17 Der er jo meget viden der bliver overført fra projekt til projekt ik.

Det er der helt sikkert.

Men det er jo ikke fordi i arbejder med evaluering og refleksion efterfølgende.

25.30. Evaluering og refleksion – jo det går man faktisk. Men det er mere sådan på teatret – det er mere sådan som producent kan man sige eller direktør. efter man har lavet en forestilling at man samles og snakker om hvordan gik det og det altså i forhold til processen, samarbejde og hvor kan vi som teater blive bedre til at facilitere den proces som var lige i det her tilfælde. Rent kunsterisk er evaluering noget der foregår hele tiden undervejs i processen. Både i starten hvor man finder et fælles sprog for hvad det er man vil med den her forestilling, men også senere hen – oppe imod slutningen er forestilling er der en slags daglig evaluering i det at efter en gennemspilning giver instruktøren noter. det er jo en form for evaluering. For det meste er det en samtale. Man har en fælles evaluering i den del er processen.

Det er også fordi jeg tænker at der er et andet lag i forhold til når man er udøvende kunstner, man er kreativt – i forhold til at man skal lære at tænke kreativt – der er et andet lag – hvor man skal reflekterer efterfølgende- hvad skete der da vi gjorde det her?

Erfaringer overføres, osv – jeg kan forestille mig at hvis man skal arbejde med virksomheder så kan man ikke lære dem at tænke på den måde på en dag

27.30 Sådan helt forstående, i forhold til det projekt du har gang i. 27.46 jeg ved ikke hvad man kan lære af en virksomhed. Hvad jeg som teaterinstruktør kan lære af en virksomhed. Jeg kan lave teater, og jeg kan sikkert godt snakke med nogle mennesker i en virksomhed om det at lave teater,

men hvad er grunden til det? Drivkraften for mig er jo noget personligt, så jeg kan ikke overføre – altså...og alle virkemidler og alle de virkemidler og alle de ting jeg gør for at tilfredsstille den nysgerrighed eller det behov jeg har for at...det er jo nogle ting jeg har lært mig fordi jeg har et behov. Og de mennesker jeg arbejder sammen med, forudsætter jeg at de har et personligt behov for at udtrykke sig kunstnerisk på en scene, eller fortælle historier eller arbejde med teater. Og hvis ikke der er det – hvis ikke der er det fælles behov, så kan jeg slet ikke se hvad jeg har at gøre. For mig er det ikke sådan at det er spændende at være kreativt, jeg synes ikke som sådan at det er særligt spændende og jeg tror heller ikke at jeg er særlig – hvis det er det der skulle være målet – produktiv eller vækstgivende. Det kommer jo an på hvad man vil, hvorfor man gør det. Og jeg tror at for det meste hvis du har en virksomhed, så er projektet jo at du skal optimerer din virksomheds afkast eller whatever, og det har intet som helst at gøre med det jeg laver.

29.54 For det første kan jeg lige sige at jeg fokuserer ikke på hvad I kan lære af virksomhederne, for det er et helt studie i sig selv. Men jeg tænker jo heller ikke at de skal lære at lave teater.

30.09 Men hvad er det så jeg skal lære dem. Hvad er det de skal lære af os mener jeg?

30.16 Mit fokus er at jeg mener at nogle teater har et behov rent økonomisk i forhold til at prøve at rænke nyt i forhold til deres foretningsmode. Og så kan man så sige er det en real motivation at gå ind i sådan noget med – det er måske ikke en personlig motivation som sådan, men kan det være en nødvendighed der gør at vi kan se at det giver mening.

Men hvad skulle vi så gøre for det – det er det du prøver at undersøge.

Ja det er jo det jeg prøver at undersøge. Der er jo ekstremt meget fokus på at virksomheder skal tænke kreativt. De skal også lave storytelling, oplevelsesøkonomi, de skal forstå deres kunder på en ny måde, og de skal skabe oplevelser og sådan noget. Og det smider de jo i forvejen en masse penge i at få konsulenter ud og prøve at lære dem at bryde deres rationelle industrielle tankegang. Og mit argument er at det kan I - eller du har nogle egenskaber iu kraft af din erfaring og det du laver som lynhurtigt kunne smide dem ud af kurs og kunne lære dem at gå til deres stof og deres kunder og deres brugere på en ny måde.

31.20 Jamen helt sikkert, helt sikkert.

31.26 Så de skal ikke lære at spille teater

Nej men det er jo også det jeg siger – hvad skal de så? hvad skal teatret så? Teater findes jo for at lave teater. 31.29 og jeg tror der er en modstand på teatrene mod den slags fordi en ting er hvad man som mennesker er interesseret i – om man er interesseret i kreative processer på et teoretisk plan, eller om man er interesseret i at tjene penge – whatever man nu kan have af interesser som teaterkunstner. Ligeså vel som der er virksomhedsledere der synes at teater er interessant, og nogle der ikke synes det er interessant, altså man kan have nogle forskellige interesser som menneske. Men jeg tror at som teater, i hvertfald sådan et teater som det her, der tror jeg simpelthen at det ville være...altså jeg synes vi skal bruge vores kræfter på at gøre det vi har sat i verden for. Som er kunst. Og hvis vi begynder at bruge vores tid og energi på at udvikle forretningsmodeller for at hjælpe virksomheder for at tjene penge – det tror jeg ikke rigtig på.

32.50 Så skal det være hvis man når så lang ud at man faktisk ikke har de økonomiske ressourcer til at opføre det teater i gerne vil. Så går det jo udover den personlige motivation.

32.59 Men vi har aldrig penge nok til at gøre det vi gerne vil. Det har vi aldrig haft

33.00 Men det bruger i så bare kreativt eller hvad – det er en ramme man arbejder indenfor. Er der ikke noget ønske om at have mere.

33.12 Jo selvfølgelig er der det, men spørgsmålet er hvad det er – altså hvad vi bruger vores energi på, hvad vi bruger vores tid på. For nu taler jeg som teaterdirektør – når jeg ligesom vælger at bruge de få midler jeg har på at samle mennesker og sørge for at vi har en hus der fungerer og sådan noget der, skal vi bruge vores ressourcer på at facilitere? eller på at lære vores kreativitet fra os, så vi kan tjene nogen penge så vi kan lave kunst. (33.53) Jeg synes det er en ...det er måske en lidt forkælet tilgang til det, men jeg vil sådan set hellere lave færre forestillinger end at begynde at bruge min tid på at lave virksomhedsudvikling, igen som teater – men som privatperson kan jeg godt gå ud og holde et foredrag og kan jeg godt interessere mig for det her fordi jeg har brug for at supplerer min dårligere og dårligere indkomst.

34.33 Og det er der jo så ret mange der gør.

34.34 ja og jeg tror det er det der er grunden. Jeg tror grunden til at teatrene ikke går ud og gør det, og ikke går den vej. Det tror jeg er en form for følelse af at det er nødvendigt at have en vis form for integritet i det vi laver, og holde os på afstand af en måde og tænke på, som der skal være og er i erhvervslivet, men som der ikke skal være her. fordi vi producerer ikke noget, vi skaber et rum, vi skaber et rum til refleksion til tanke til oplevelser, men det er ikke et produkt. Det er det faktisk når

man ser på det – vi har jo budgetter og regnskaber osv, men vi gør alt hvad vi kan for at det ikke skal være et produkt sådan så det er et personlig anliggende for en kunstner, og et personlig anliggende for det publikum som kommer ind og ser det.

Men du tænker at jeg som publikum – hvis jeg vidste at teatret havde et samarbejde med en virksomhed, så ville der gå noget af det?

35.34 Nej det tror jeg bestemt ikke – det er ikke noget værdimæssig dom det er et spørgsmål om fokus – hvad ens fokus er. Hvad er det vi gør her på det her teater?

Hvis jeg overfor mine ansatte siger, Vi gør det at vi laver kunst med for at tjene penge så går vi ud og arbejder med nogle virksomheder, så vil det netop blive uærligt sys jeg. Hvis jeg holde fast i at sige, egentlig går vi bare ud og laver det her, så vi kan få nogle penge, så vi kan lave vores kunst – Hvordan er det så folk går ud og arbejder i virksomheder, så bliver det sådan en mærkelig andenrangs ting. Hvis jeg derimod siger at det er ligeværdigt, så ville man sige, hvad er det så egentlig vi laver her.

(36.38) Og jeg tror at grunden til at der er en modstand hos teatrene I at gå den her vej her, det er den ting. Hvor man siger ”Ja det kan godt være vores vilkår er vanskelige, men det er nu engang sådan de er, og hvis de bliver vanskeligere, så må vi forholde os til det. – måske lave mindre, måske leje salen ud eller gøre andre ting. (36.58) Men det er begynde og blande og det er begynde og bruge vores viden og vores fag til noget andet end at lave kunst det er mærkeligt. Fordi enten bliver det uærligt, over for dem der er vores kunder i virksomhederne. Eller også går man ikke hundred procent ind for det man laver. Jeg tror det er det der er problemet.

(37.37) for det man gør som teaterchef det er jo også at man går ind og siger Vi vil gerne lave det her stykke fordi det er meget meget spændende, men der er 12 medvirkende, og det er super intellektuelt, og der er ikke nogen der vil gide og se det. Så kan man som teaterchef blive nødt til at sige jamen så laver vi det ikke. Det kan vi ikke gøre ansvarligt, så kan vi ikke drive vores teater. Vi er nødt til at sørge for at der er en økonomi, og der er publikum, sådan så vi kan bevare teatret, som en arbejdsplads, men også som et sted at lave kunst. Så man tager jo hele tiden beslutninger ud for økonomiske hensyn eller praktiske hensyn, eller whatever – overordnet set kommercielle hensyn. Det er sådan blanding af underholdning og kunst, og det er den balancegang som man prøver at opretholde som teaterchef.

38.45 *Nu har i jo så underhuset –som vel også er et forsøg på at lave noget andet, noget underholdning?*

39.00 Jo men der sker alle mulige ting dernede, der er også ting der er meget ikke underholdende.

Men det er nogle rammer der gør at i kan række lidt mere ud?

39.15 Ja det er det, men det er ikke fordi at vi tjener penge på det. det taber vi mange penge på. Det er mere fordi vi synes at det er vigtigt at et teater ikke er et eller andet elitært museum hvor man skal være pænt klædt på – at der også kan ske andre ting. og vi synes også det kunne være sjovt at have et sted hvor man godt kan komme selvom man måske ikke gider at se teatre, men man synes det er fedt at gå på bar eller høre musik. Det er ikke et kommercielt projekt, tværtimod.

Og i lejer heller ikke jeres lokaler ud?

Jo Jo Det gør vi, hvis vi kan så gør vi. Vi prøver jo hele tiden at skaffe midler til vores teater, på alle mulige måder. (39.52) Vi er også ret gode til det i forhold til mange andre teatre på vores størrelse. Så vi lejer ud og får rigtig meget fondstøtte. Så det er slet ikke fordi jeg siger at der ikke er noget kommercielt aspekt ved det vi laver, for det er der – selvom man er et lille støttet kunstteater, så er der mange kommercielle hensyn at tage.

40.27 Grunden til at vi ikke går ind i...og jeg har også snakket med virksomheder før om de her ting her, og med min bestyrelse, hvor der kun er en teaterperson, de er også meget på det her ik. Men jeg tror der er sådan en følelse af ansvarlighed overfor vores fag og overfor det kunstneriske medie som teatret er, at man skal virkelig være varsom med at bruge det vi kan på andet end at lave teater så længe man er et støttet teater. Altså man kan sige, det vi laver teater for det er jo folks penge, alle mennesker i Danmark betaler jo til os for at vi leverer kunst, så hvis vi pludselig går ud og bruger vores uddannelse, vores erfaring, vores kunstneriske evner på at hjælpe virksomheder til at øge deres afkast, så synes jeg at - det kan du godt gøre som privatperson - men som teater synes jeg ikke det er en rimelig måde at bruge folks penge på. Det synes jeg faktisk ikke – ikke som teater – som privatperson kan man jo fandme gøre som man vil. (42.13) Der er jo rigtig mange skuespillere som jeg kender som har lavet firmaer, som ligesom er konsulenter, som tager ud og laver kurser - både sådan for at udvikle kreativitet i virksomheder , men også bliver ansat for kommuner med at hjælpe sagsbehandlere med at deale med vanskelige unge ellerVi kan bruge vores fag til rigtig mange ting, og det er jeg helt med på, det synes jeg også vi skal gøre, men jeg synes man skal passe på med hvordan man forvalter den kunststøtte, som er meget unik i Danmark, og den kunststøtte kommer fra folk selv, og det der KUNSTstøtte.

Ja så hvis gør ud over det i for støtte til er det selvfølgelig et problem.

43.00 hvis ikke vi bruger alle vores kræfter på at få så meget ud af de midler vi får, så synes jeg at det er et problem – som teaterchef. Og det er derfor – tror jeg – at der er den modstand du taler om eller den ”hvorfors er der ikke nogle teatre der gør det, for at øge deres midler” – det er på grund af det – tror jeg.

Appendix 3

Transcribed Interview

20/10/15

Birgitte Prins, Artistic Director, Får302

Jeg vil gerne lige høre allerførst – nu er I jo et ensemble-teater, og i er nogle af de få der gør det?

Der er flere grupper efterhånden der er begyndt at arbejde lidt på samme måde som vi gør, hvor man er et kollektiv kan man jo kalde det. Det kalder vi os ikke, men det er jo egentlig det vi er. Tydeligere nu hvor vi har lavet sådan en ny struktur på teatret, men i virkeligheden har vi bare tydeliggjort det vi altid har gjort. vi er tre spillere som er fast i ensemblet. Og vi har ligesom det kunstneriske ansvar. Vi samarbejder med produktionsledere, og PR og den daglige leder, og sammen ligger vi den kunstneriske linje, men vi har hvad kan vi sige, vi som skuespillere, som kunstnere har ligesom veto ret i forhold til til hvad retning er det vi går i. Men det er ligesom et kollektiv, og dem synes jeg der er flere og flere af af de nye unge grupper, som arbejder med den struktur.

Så kollektiv kunstnerisk ledelse?

Ja det vil jeg mere kalde det faktisk. AT vi så selvfølgelig ensemble mæssigt – skuespiller mæssigt, så er det jo den erfaring vi har sammen i rummet, som er vigtig i den her sammenhæng, og dem findes der jo også andre af, blandt andet det røde rum på det kongelige og landsdelsscenerne ik mindst osv.

2.11 Men jeg kan jo se at i hiver jo også andre skuespillere med indover og instruktører.

Ja

Men ideen kommer fra jer, som kunstneriske ledere? fra en af jer tre eller sammen?

2.26 jamen faktisk os alle 6. Vi sidder alle sammen og laver det, så det er en fælles proces vi har, men vi er jo selvfølgelig den kunstneriske hverdag omkring det ik. og vi er dem der ligesom bærer videre ik kan man sige, fra projekt til projekt og på den måde skaber en viden i det.

Hvad så med at uddelegere. Hvem vælger hvem der skal være instruktør fx?

3.08 det gør vi sammen.

3.11 Ok og så hiver I ind. Noget af det der er gået op for mig, er at det med at sætte hold er en kompetence som er ret væsentlig.

3.21 Ja det er noget vi bruger meget tid på sammen, og der er det jo fint at sidde mange mennesker omkring et bord, fordi vi har forskellige erfaringer og viden omkring hvad det er af folk som kunne være interessant, og det bringer vi jo ind hver især, hvor vi nu kommer fra.

Og på den måde får tit lavet nogle gode mix af folk som– hvor vi oplever dels, at det her peger hen mod noget af det der er os, hvad det så end er, men hvor vi føler – der er meget intuition i det her – men hvor vi føler at det her er os, men også hvor vi går ind og måske siger ”ahh den her person ville være god for det ville hjælpe os med at trække os lidt derhen – der vil vi gerne hen – vi vil have noget mere af det” for eksempel. Og der kan man sige at i og med at vi har været sammen så mange år – Pauli og charlotte og mig, resten af holdet er nyere, så har vi jo efterhånden gjort os en masse erfaringer om hvornår noget fungerer og hvornår det ikke fungerer. Vi er jo meget orienteret omkring det der hedder skuespillerteater, hvad det så end er, det er en underlig størrelse, men det som er vigtigt for os det er jo at vi har en instruktør indover som godt kan lide...hvad skal man sige, (4.55) det er ikke instruktørens projekt vi skal lave, det er fårets projekt. Og nogle gange har man instruktør der ikke ser det aspekt i det, men ser det som deres kunstneriske projekt – ”det her det er mit kunstneriske værk” og sådan ser vi det jo ikke, vi ser det som vores fælles værk. Og der er sådan nogle forstørrelser som har været vigtige for os at blive klare på for det er så tydeligt for os når det andet sker.

5.39 så det er også noget med at vælge en instruktør i ved kan arbejde omkring det?

Ja

Og det ved I så fra erfaring, eller er der også nogle gange man prøver det af og så fungerer det ikke?

Ja ja det kan være svært at gennemskue, men vi er jo bedre til at lytte ind til signalerne ik.

Men er det så også meget processuelt ik – så er det noget i finder ud af sammen undervejs

Ja

men er det så lidt devising agtigt – i starter med ingenting og opdager det sammen? eller hvem har det store forkromede overblik?

6.17 Altså i selve produktionen? for nu snakkede vi i første omgang om repertoire, planlægning. Den del er det er sådan første fase af det, hvor hele teatret sidder rund omkring bordet, og der er det jo klart der ligger vi jo vores erfaringer og kompetencer ind som kommer forskellige steder fra – der sidder PR og en daglig leder og produktionsleder som begge to har masser erfaring indenfor teatret på forskellige måder, så det er meget kompetente folk indenfor faget, men de har måske mere end universitets tilgang til det. Og det er så, kan man sige, En proces. Og så kommer så den proces hvor vi inddrager de folk ind vi gerne vil samarbejde med ik, og får dem ført ind I vores tankegang, det vi vil. (7.28) Og der har vi også været ret uheldig nogle gange, for så er vi ligesom kommet til ”Værsgo her er et projekt”, og så går de videre med det og når de så kommer til os igen, så kan vi slet ikke genkende det. Så det er også en balance, det er også en proces vi arbejder meget med. (7.49) Hvordan man får dem ind i det på den måde at vi taler samme sprog, og den samme vision på en eller anden måde bliver foldet ud? Og samtidig skal vi også kunne give dem plads – scenografer og andre spillere til ligesom at få deres hjertebarn ind i det, fordi det er svært at lave noget uden man ligesom har den følelse – så der kommer næste proces. Og så kommer den proces hvor vi så går i produktion. Og der er det jo forskelligt for i nogle produktioner har vi workshops tidligt i forløbet hvor vi leger sammen og bliver kloge på noget og så noget, og andre gange går vi mere traditionelt til værks hvor man starter 1. prøvedag og instruktør og scenograf og dramaturg for eksempel, har siddet og lavet deres kunstneriske forarbejde ik. Så det er lidt forskelligt, men i det store hele, og typisk for teaterprocesser, så er det jo sådan at man mødes til første prøvedag, og så begynder vi at folde materialet ud sammen. og vores erfaring er jo at I starten, så er det den der fælles proces, alle byder ind, alle har visioner som man deler med hinanden, (09.19) og så jo tættere vi kommer til premieren, jo mere må instruktøren tage ansvar for helheden, hvor den der klassiske struktur tegner sig mere og mere hen imod premieren, også for at give arbejdsro for os som skuespillere. (9.46) Vi kan ikke blive ved med at blive ved med at tage ansvar for det hele. men vi forsøger i hvert fald at have en så fælles struktur i starten af produktionsperioden og så ligesom, så specialiserer vi os hen imod slutningen. Og det er klart til sidst så er det altså instruktøren der sige ”Nu gør vi det og nu gør vi det”. For simpelthen at kunne arbejde effektivt. Det synes jeg cirka er sådan en klassisk proces.

10.38 Jeg er før stødt på det der snak om at ansvaret skal ligge et sted for at give kunstnerisk frihed, men jeg tænker at det må være spændende for jer både at være initiativ tager og så skulle ligge det fra sig – kan man godt give slip på sin egen ide – eller arbejder man den igennem? Eller hvad er det der gør at man ender med noget andet end man havde forestillet sig?

(11.38) Jamen det kan for eksempel være forståelsen af rollefordelingen. (11.42) For mig er det virkelig vigtigt at sige – der er en kæmpe forskel på at sige vores produkt, eller mit produkt. ”er det min solo? er det mig der har den i den her forestilling?” Der er bare et eller andet andet i det.

Det kan også være at der er noget andet i at i egentlig er flere om at få ideen til at starte med – det er ligesom et kollektiv til at starte med.

(12.16) Men samtidig er det svært at arbejde hvad skal man sige klassisk kollektivt hvis man går i plenum om hver eneste beslutning, det kan man jo ikke holde ud vel. Altså tingene skal også ligesom fungere.

Ja, og det er derfor man har faste roller?

(12.44) Ja og så prøver vi ligesom og åbne så meget op i starten af processen. I forhold til at kunne byde ind – hvad det så indebærer. Så jo længere man kan holde den der åben, den del af processen som er den undersøgende og den ledende, jo længere vi kan holde den åben og fodre materialet, synes jeg jo bedre, inden man ligesom siger, ”så nu samler vi”, (13.20) Men det er jo fordi at vi synes det er interessant, det der der opstår mellem mennesker nu og her. Det er et sted vi er nysgerrige. Så længe man kan have det frirum på plads ik, eller tillade det rum jo bedre. Det er det man ikke kan tænke sig, det der sker på scenen. Typisk kan man godt have arbejdet i lang tid på en scene, og så sidder man som spiller alene fordi instruktøren er syg eller et eller andet ik – det har vi oplevet i nogle af de processer som har været meget instruktør styret – wow dejligt vi er alene hjemme – og så sætter vi os bare ned og kigger på hinanden og siger ordene og så sker der et eller andet. så sætter det sig op på en helt ny måde ik. Og det synes vi jo er interessant, og derfor vil vi gerne have en instruktør som forstår sådan en slags proces. (14.30) Der er en stor nysgerrighed i forhold til hvor er de der åbninger henne og er der noget vi ik kan regne ud kan finde sted – noget som instruktøren ikke har siddet derhjemme og regnet ud, men som vi har regnet ud sammen nu og her ik. Det er det der er interessant. (14.51) Vi påstår at det der opstår der er mere interessant og mere komplekst. Og så i og med at det strømmer fra os så forstår vi også hvad det handler om.

Sådan noget som at få bygget det her rum op, hvor man stoler på hinanden og der er den her tryghed – der er det jo særligt for os at i kender hinanden så godt, skal i så opbygge det her rum først?

Jamen det er jo derfor vi også rigtig godt kan lide de gange hvor vi har lavet produktioner hvor man starter workshops fx et halvt år før, fordi så er hele produktionen involveret i den første del af

processen. Så kender vi hinanden, vi har måske også en fornemmelse for hvad spillereglerne på den her produktion er. Og når vi så mødes til den første prøvedag, så skal vi ikke først til det, så kan vi gå lige ind i suppen af det. Og hvis man har haft en workshop som også forholder sig til ?? det kommer an på hvad for en forestilling det er, og hvilken proces. Altså jeg kan bare huske engang, det er mange år siden - der er flere der arbejder på den måde. Det er ikke unikt for os – det skulle foregå på Lolland, så havde vi været på Lolland, og besøge en masse folk, snakke med alle mulige mennesker, været på stranden, gøre alt muligt. Og vi havde også fundet ud af at vi havde nogle karakterer, så vi tog ud og fandt ud af hvor boede de henne. Så da vi gik i gang med prøver, så vidste vi godt at ham der han bor hene over slagteren, og alle vidste hvordan den lejlighed så ud, i hvertfald ude fra. Så det er så noget arbejdet, der handler om et meget realistisk univers, men det gjorde at der var en masse vi ikke behøvede at tale om, når vi gik i gang. Det vidste vi simpelthen. Der er nogle omstændigheder som vi ikke først skal til og digte eller indvie hinanden i. Den fælles suppe havde vi sammen lavet. 17.34 Jeg har så oplevet andre gange, hvor man har workshop hvor man er inde og fodre dramatikerne fx Vi ved cirka at det her er temaet, så går vi ind og laver improvisationer og situationer, som dramatikerne godt kunne tænke sig at se, eller som vi andre finder på kunne være interessant ik. Så har man også nogle referencer bagud når man så mødes til første prøvedag. ”Nåå ham kan vi godt huske, den karakter” eller hvad det nu er. Men altså der er mange der arbejder på den måde faktisk.

(18.17) Så det er meget det med det fælles sprog og spille regler.

18.20 Ja spilleregler det er vigtigt.

18.22 Det er jo så den optimale måde at gøre det på hvis man har lang tid inden prøveforløbet at man kan bygge suppen, sku jeg til at sige det, men hvis man så ikke har det. Hvad gør I så når i hiver nye folk ind i et ellers fast ensemble?

(18.35) Ja det er der vi gerne vil have en workshop med dem først.

Ja for ellers kunne der ville godt være en ulighed når nogle kender hinanden så godt, og der så kommer en udefra – eller kan det være en god ting?

Det kan være en rigtig god ting. der er også grænser for hvordan man kan blive ved med....Vi arbejder freelance andre steder også, men sammen på Fåret har vi også brug for at der kommer.. Vi

kender jo hinanden så godt at det næsten er rigeligt. Vi har lavet et par produktion hvor det var os tre og så en udefra og det er ikke optimalt, det er for skævt simpelthen. Det skal være to udefra og to af os, eller noget..Og man kan sige der er jo ikke noget statisk – jeg taler nu og her – men om nogle år ser vores virkelighed anderledes ud. Det er en smidig og foranderlig størrelse. Vi arbejder meget med Nu'et og rummet, men til næste år kan det være det er noget andet der er vigtigt.

Jeg har hørt at andre mener at det er instruktørens rolle at arbejde med relationerne, og skabe det rum hvor alle er trygge og det fælles sprog – men hos jer skal man måske hellere arbejde med at bryde det eller hvad?

22.25 Jamen jeg tænker at det er vel stadig instruktørens rolle et eller andet sted, det er det vel. Altså nu kender vi det norske teater Værk ret godt. Dem lavede vi en produktion med for en del år siden. Så det var to ensembler der mødtes. og det var super interessant at møde dem fordi de er alle sammen som udgangspunkt spillere, fra den fysiske performance verden. Og den der produktion der var de også alle tre spillere, men de er jo vant til...efterhånden er den ene af dem mere eller mindre instruktør på produktionen – men det er jo skønt at arbejde sammen med dem, og se hvordan de arbejder, for det er jo helt indtil sidste dag, så blander alle sig i alt. Det giver jo nogle fantastiske diskussioner, men de taler kunst det er simpelthen det – de taler kunst. De holder sig ikke tilbage, men de har ligesom accepteret at det er Frederik der står udenfor og samler det hele ik. Han har instruktør rollen, men de holder aldrig op med at diskutere, og de er om nogen et fast ensemble. så de er aldrig andre end dem – måske en musiker engang imellem. Og der har vi jo altid åbnet op for andre udefra, på en anden måde, i og med at vi ikke er større. Vi har aldrig sluppet den almindelig form helt.

Men har det været fordi at I havde brug for nogle andre karakterer eller var det fordi det gav jer noget som ensemble? Er det fordi at så står man og mangler en mand, eller er det fordi i er bevidste om hvad det gør for jeres arbejdsprocesser at hive nye folk ind?

(25.19) Ja det ved vi. For et par år tilbage så var der bare sådan regel om at vi kunne spille det hele. Vi spillede et hav af karakterer, både hende på 16 og ham på 67 ik – fordi vi ligesom ikke gad at caste på den måde, så vi besluttede os for at vi kan spille det hele alle sammen. Men det gør vi ikke mere på den måde. (26.13) men som sagt det ændrer sig hele tiden. De senere produktioner har været enormt klassiske i deres produktionsform, og det har egentlig kedet os. og nu prøver vi at bryde det op med det næste vi skal lave. Det er en fuldstændig åben ting vi skal lave.

(....)

27.04 Vi vil gerne have der sker noget andet. Det er sjovt at det er så svært at bryde de der klassiske teaterproduktionsrammer. Som der var en der sagde til mig den anden dag ”I skal bare kalde det performance, så kan I gøre hvad I vil”, men når man kalder det teater så sætter vores tankegang et bestemt produktions forløb op.

Det er meget sjovt, for det er i princippet det, som virksomhederne søger – det er nogle som kan bryde den rutinetankegang de ryger ind i – og så er det sjovt at tænke på at kunstnere også har en rutine.

Helt klart. (28.03) Altså jeg synes det er usædvanlig svært at bryde. og det er noget med ens opdragelse at gøre og den generation man kommer fra. hvis man sammenligner Fx fåret og så Værk – Vi på Fåret kommer fra klassiske skuespiller uddannelse. Hvorimod Værk kommer fra Nordisk Teaterskole i Århus og har haft deres fysisk uddannelse, som tager et andet udgangspunkt. Det er bare et eksempel på hvordan man griber fat i ens baggrund og siger ”selvfølgelig gør vi sådan”. Da jeg gik på teaterskolen, så var det jo meget firkantet hierarki ik. Det var instruktøren der var adelen, kongen, og så var der scenograferne og bondfolket det var så skuespillerne. (29.34) Og hvor vi aldrig på nogen måde blev opfordret til at udforske vores egen kreativitet i forhold til at producere eget materiale – overhovedet ik. Det er der så mange der gør – heldigvis. Men jeg synes det har været hårdt for mig, fordi jeg ikke har været tryk i at kaste mig ud i det. Det har altid været noget der interesserede mig meget, det var at finde rammer for det.

30.17 Jamen jeg har også hørt at dem der kommer ud nu, fra skuespillerskolen er meget mere vant til at byde ind.

30.24. Jamen de bliver opdraget til det. Det lå overhovedet ikke i vores uddannelse. Jeg kan huske da jeg startede, der var jeg meget sådan en der var med til at sætte ting i gang, men den side af mig blev slet ikke støttet eller udfordret.

Så kommer der måske også nogle clash ved at sætte generationer sammen i forestillingerne?

Ikke nødvendigvis fordi det er ikke et clash, men det er mere et møde. Fordi vi har så til gengæld en frygtelig masse erfaring der kan bruges til noget. Det er heller ikke fordi vi ikke selv har lavet vores egen ting, men der ligger bare nogle andre vaner måske. Altså vi har haft en praktikant med fra skolen i en produktion, sammen med os tre. Og han havde jo gået der og fået at vide hvad der var rigtig og forkert teater. Altså sådan arbejder man og sådan arbejder man ikke. Og så mødte han os,

som var fuldstændig anarkistiske og gav fingeren til at hvad der var rigtig og forkert, og for ham var det jo en befrielse at komme ud og mærke at der ikke er noget der er rigtigt og forkert i den forstand. Så han fik vendt op og ned på det, og det gav ham en masse energi. Så man har meget at give hinanden.

32.24 Jeg gik på et tidspunkt på sådan noget - jeg ved ikke om du har hørt om det – det hed kunstgreb. Der havde jeg fire uger på et tidspunkt, jeg tog sådan første del af det. Jeg sad lige og bladrede papirerne igennem for at prøve at huske hvad var det egentlig jeg synes om det. (32.51) Og det som jeg synes er interessant for mig – dels finde ud af hvad er mine tavse ressource og viden. det er jo en kæmpe proces, for det er jo ikke italesat. Så det synes jeg er ekstremt vigtigt i sådan sammenhæng, når man skal lave et samarbejde. Og den anden del er hvad er der af forventninger til hinanden ik, hvad tror vi om hinanden. (33.44) Og det synes jeg, det er sådan fuldstændig grundlæggende, at der sådan en forventningsafstemning som er realistisk og som er rigtig. Fordi de der virksomheder de vil have et eller andet, som de tror de kan få af os. Det vil sige de har ikke en ide om hvem vi er eller hvad vi kan, men det er ikke sikkert at det stemmer overens med det vi kan – det kan være vi har en viden eller noget at give, som ligger et helt andet sted, som de ikke havde forestillet sig. Så det synes jeg er det store i hele den der samarbejdsting. Hvad forventer vi af hinanden? Og hvad tror vi de har brug for fx – og det kan være at det også er noget helt andet end det vi umiddelbart gætter os til. Og hvad kan jeg overhovedet give dem? og det viser sig måske at jeg har en masse at give som jeg ikke anede at jeg havde, for mig er det dagligdag for mig er det sådan jeg gør.

Jamen jeg kan se at det er svært at få dem der så er kreative – fordi de bare er det – at kommunikere det de kan, fordi de bare bruger det. Jeg har tidligere stødt på teaterfolk som ikke kan se hvorfor de skal lære virksomhederne at spille teater, for det er jo det de kan. Der ligger mange kompetencer implicit i arbejdsmetoderne som ikke bliver italesat.

36.21 Ja og hvad kan vi gi. Jeg har en enkelt gang lavet noget forum teater, det var noget Michael marland kører, og det var en fantastisk oplevelse, og der følte jeg virkelig at jeg kunne gå ind og bruge min kompetencer som skuespiller hundred procent. Den måde han havde sat det op på var super god, og dengang havde han også fået så meget erfaring på det område så han vidste hvordan han skulle styre det, så det behøvede jeg ikke forholde mig til. Og det er det jeg mener, jeg tror også det er vigtigt hvis man laver den form for arbejde. Hvis man mødes omkring et problem man skal have løst. (37.23) Der mener jeg det kræver at der er nogen der er super kompetente til ...Altså som har indgående viden om hvordan den virksomhed er opbygget og de spil der foregår der. For

nogle år tilbage der talte man så meget om at skuespillerne skulle ud og lære virksomhederne at samarbejde – samtidig har man bare arbejdet på det ene teater efter det andet, hvor man har tænkt ” Hold nu kæft hvor kunne de her folk godt trænge til at lære noget om hvad samarbejde er. Det er jo helt grotesk gammeldags og uforstående omkring det, så der synes jeg ikke man havde noget at være stolt af der. men der er sket rigtig meget i forhold til hvordan det så ud for 10-15 år siden. Men hold da op det kan være brutalt nogle gange på teater arbejdspladser. Især på de større scener, men også på de små.

38.58 Jeg har kigger lidt på forumteater, men har lagt vægt på innovation, fordi virksomheder er så fokuseret på at skulle tænke nyt, og i virkeligheden bare at der kommer nogen der bryder deres vane tænkning. EN ting som teatret kan som er relevant er at det er en kollektiv skabelsesproces, hvor man arbejder på det fælles sprog og skabe et fælles rum.

40.00 Det skal siges, at det er ikke alle teatre der har det. Jeg ser tit teatre hvor jeg tænker, de har jo simpelthen ikke klarlagt hvad det er de vil, med det her. Det er apropos spilleregler. De spilleregler er simpelthen ikke klare nok, så det ligger ikke implicit, men det er der hvor det lykkedes, så er det fordi at spillereglerne er klare. Alle ved hvor de skal hen, og så kan man gå andre veje, men vi skal der hen.

40.46 ja det er ikke en givet, men det bliver tit nævnt det med at man forstå at hver for lov at byde ind, at man lade det være en kollektiv proces.

Jeg har lige lavet en produktion med to musikere, og der lavede vi improvisationer over Tove Ditlevsen digte. Der skulle være en produktion på, men hun blev syg, og så besluttede vi os for at gøre det uden. Vi havde to uger, og det havde den der karakter af ”bandprocess”. Det var følelsen af at være et band. Det var absolut ikke hierarkisk arbejde, og alle beslutninger tog vi sammen. Det blev om noget en fælles proces, en enkelt dag havde vi en inde og kigge og give indspark. Men det var virkelig en proces hvor alle fik lov.

Det er sjovt med det tidsaspekt så, at det kan være en fordel at have rigtig lang periode inden, eller et kort effektivt forløb, Jeg tænker også på i forhold til hvis man skulle transformerer det til virksomhedssammenhæng.

Der kommer det an på hvad virksomheden har brug for. Det er jo vildt forskelligt. Der hvor vi typisk som teater kommer ind der handler det jo meget om arbejdsmiljø, struktur i forhold til

hvordan man udvikler noget – det er måske ikke så produktorienteret når vi kommer ind, så handler det mere om arbejdsstrukturer. Eller som i Forumteater, arbejde med konfliktløsning.

(45.00) I Kunstgrebsuddannelsen, bliver man til det de kaldte 'kunstgrebsinnovatør' og der var det ikke kun skuespillere der var på den uddannelse, det var også dansere og folk med forskellig kunstnerisk baggrund. og der var det helt tydeligt at det var forskellige ting vi kunne tilbyde. De lavede så på det tidspunkt, jeg aner ikke hvor det er henne i dag, men de lavede sådan nogle måder, sådan lidt speedating – hvor man ligesom kunne møde hinanden og udveksle og se. 46.25 det var meningen at hvis jeg havde fortsat så var jeg blevet koblet på en virksomhed, og skulle lave et projekt med dem. Men de har sådan nogle metoder til hvordan man kan gå ind og udvikle noget i forhold til en virksomhed, og der er det klart der kan man være en der kommer engang om ugen og sparrer ind omkring noget konkret de skal udvikle - det kan være der skal ideudvikle de noget ik. Men det er tænkt som en decideret uddannelse, hvor der er nogle konkrete metoder man så kan bruge fra den. fx var der nogle der skulle arbejde, det var vist en kombination af en billedhugger og en danser og de skulle ind og hjælpe en virksomhed som arbejdede med stomi poser – fordi de ville gerne udvikle det her produkt så det blev mere brugervenligt, og så gik de ind og havde sådan en lang proces, hvor de forsøgte at gribe det helt anderledes an. så kunne de jo spotte at de havde ikke direkte kontakt med brugerne fx ik – så mødte de jo ind, hvad kan vi gøre. så lavede de nogle lege med brugerne og nogle sessions med visse ansatte – lave nogle set-ups med dem for ligesom at skabe et rum for at lave en ny forståelse af det. (48.28) så det kan bruges til mange ting, men jeg tror det er vigtigt at man har nogle værktøjer. (51.41) Vi som teater er åben over for det, for vi har også brug for at tjene penge producere andres forestillinger lejer lokale ud.

Appendix 4

Transcribed Interview

22/10/15

Mie Brandt, Artistic Director, Teater Zeppelin

2.56 Jeg ville gerne høre – du er jo teaterchef eller kunstnerisk leder, men du er også spiller?

Jeg er også skuespiller og dramatiker (...) og jeg har taget en uddannelse oppe i Odsherred som auteur. Og det kan bruges til rigtig meget. blandt andet kan man lave en forestilling ud fra en særlig metode. (...) Og derfor har jeg også instrueret. SÅ det er et lille teater hvor man har mange kasketter på.

Hvor mange fastansatte er der?

Vi har en ledelse hvor vi er fire, og en styrelse hvor vi er tre. Det er de tre ud af de fire. Og så har vi cirka 5-6 medarbejdere, så vi er vel sådan en 10-12. Altså 10 faste. Når vi laver en produktion så er vi 25, så udvides alt, så er der en masse folk inden over, som er ansat i produktionsperioden, eller spilleperioden, som er ansat alt efter deres opgave ik.

Så i sætter holdet efter hvilken forestilling i gerne vil lave?

Ja så caster jeg fuldstændig. Så skræddersyr vi holdet.

Er det dig der gør det?

5.58 Det gør jeg, men i samarbejde. Det kommer lidt an på - hvis vi er over på tekniksiden, så samarbejder jeg også med Lasse som er produktions koordinator og PR chef. Og omkring det kunstneriske hold der samarbejder jeg med instruktøren , og scenografen samarbejder vi med i forhold til lysdesign, og kostumieren, og teatermaleren. (06.28)Det er jo et praksisfællesskab. Vi overlapper hinanden på masser af områder ik.

Men det er jo så også dig der vælger instruktøren?

Ja det er mig der sammensætter det kunstneriske hold, men det er en tradition at man samarbejder med instruktøren omkring – Det er en tung gammeldags tradition, som jeg faktisk gør op med ved

at tage min auteur uddannelse – og det er jo den der hierarkiske model hvor at instruktøren er øverst I pyramiden, og så er det hendes eller hans forestilling eller vision, som vi alle på holdet skal prøve og komme I mål med. og det gør jeg op med. (07.22) For jeg bryder mig ikke om den hierarkiske form, jeg synes den er gammeldags og uinspirerede. Og jeg har prøvet det masser af gange, og jeg er bare skide træt af det. (7.31) Jeg kan jo måske starte research på en forestilling – jeg får en ide, og så tænker jeg hvem kunne det være spændende at samarbejde med. Jeg arbejder i lang tid og så begynder jeg at åbne – så finder jeg instruktøren som det første som regel ik, og scenografen. Hvis der så kommer en instruktør ind, som har den der **almindelig** holdning til instruktørens funktion eller rolle, så vil den instruktør sige ”Godt, så tager jeg over herfra. Det er min forestilling, det er mine skuespillere, og mine mig op i røven”. Det kan du godt høre, jeg synes det er uforskammet og røvkedeligt at arbejde sådan.

Det er da også lidt gammeldags, det må skuespillerne da også synes?

(8.31) Men der er masser af skuespillere der ikke tænker på det kan være anderledens. Nu begynder de efterhånden, men det er virkelig tung. ”moderne ledelsesformer – hvad? hva er det?”. Ja man kan arbejde på andre måder end den her, man kan arbejde i et fællesskab hvor vi organiserer os som et team, og hvor vi er lige – vi har forskellige funktioner, men der er sådan set ikke nogen der er mere end andre, eller bestemmer mere end andre. (09:98) Men instruktøren instruerer og scenografen, skaber det der rum, men inden vi når til det, så er der mulighed for en masse kreativ sparing og udveksling og udvikling – masser af udvikling, hvor jeg også kan komme med ideer til rum, og hvor instruktøren også kan komme med ideer til tøj – og forstår du hvad jeg mener. Hvor det ikke er sådan at vi er eksperter på hver vores områder, og så må man slet ikke røre eller sige noget til hinanden. Det er også en tradition ” Nej det må vi ikke blande os i”.

Så det er først nu du er begyndt at bryde om med det? – hvordan arbejder i nu, byder alle ind?

Nej det gør vi ikke. 9.51 Jeg ved ikke om du kender begrebet Devising, den uddannelse jeg har taget ligger sig op af det på nogle måder. Og hvis man virkelig skulle gøre det fuldt ud, så kræver det rigtig meget tid. Og vi har økonomisk ikke mulighed for at have 3 måneders prøveperiode. Hvilket jo ville være topfedt at udvikle et unikt værk, og have den tid der skulle til. På den måde jeg lavede ’Under Haddy’s skjold’, som er den forestilling hvor jeg havde min auteur debut, og hvor vi havde almindelig prøveperiode, men så lavede jeg fire workshops året før, hvor jeg arbejdede med det kunstneriske hold og udviklede materiale, men så lagde vi nu mere løn, men det var så smertegrænsen – fire workshops, hvor vi virkelig fik genereret materiale. Jeg gav dem masser af

opgave, også mig selv, for jeg var selv skuespiller på den forestilling, det vil jeg ikke gøre en anden gang, det var simpelthen lige en kasket for meget.

12.03 Siden jeg startede den uddannelse, som jeg blev færdig med i 13 der begyndte jeg rigtig at blive inspireret af den, og var fyr og flamme, og det er jeg stadig. Jeg er lykkelig for at jeg har fået de nye aspekter med, og jeg har virkelig flyttet mig. Men virkeligheden har jo også sine begrænsninger. Men jeg ville heller ikke kunne holde til at lave auteur forestillinger hele tiden. Det er mere krævende, til gengæld er det også så meget federe det man får ud af det. Ej det kan man ikke vide. Der er bare lagt i ovnen til et værk, som nogle mennesker mener virkelig dybt alvorligt, og som der virkelig er tænkt over, og virkelig er arbejdet med, det er virkelig blevet æltet. (13.03) Og der står ikke en flok kunstnere der ligesom venter på at få besked på hvad de skal gøre, for der er et krav om medejerskab og udvikling, og man byder ind med noget. Så derfor giver alle noget af sig selv på en anden måde, og vi kan godt nogle gange synes jeg stå sådan et kunstnerisk hold, som sådan et slags får, og det har jeg virkelig et problem med. Jeg hørte en anden teaterleder siger i fjernsynet i et program ”skuespillere det er sådan nogle...De kan ingenting selv, de har brug for en instruktør” Og jeg tænkte bare ej hvor er det altså bare træls at høre. Vi konstruerer jo fortællingerne og vi konstruerer sådan en påstand der, så kan hele Danmark sidde, nå ja sådan er skuespillere, de kan ingenting selv, de har virkelig brug for deres instruktør. Jeg er helt uenig. Jeg synes skuespillere kan lave fantastiske ting sammen, hvis de bare får mulighederne, eller redskaberne til det. ’Under Haddy’s skjold’ der, hvis de ikke havde knoklet så meget, jeg kunne jo aldrig havde skrevet alt det. Eller det kunne jeg, men det havde bare ikke været en fælles forestilling. De kom jo med nogle ideer, som jeg ikke..(14.33) Jeg mener et kunstnerisk hold på ni tænker vel lidt bedre end en. Og den synergi der er i at man deler, og så den fantastiske uforfængelige måde, man går ind i det på - for vi undersøger et emne, vi genererer materiale. ”Jeg går ind og gør det her, ok det virkede fandme dårligt – hvad så med det her”. Der var ikke en angst, og det er der også meget. Der er en angst for at man ikke er god nok til sit lille ekspert felt. Og en instruktør der sagde til mig – lidt i en lille smile premierebrandert, Sagde hun ”jeg tror Jan (ham der står for vores økonomi) I starten var han lidt mærkelig over for mig, men nu kan jeg mærke at han har accepteret mig, og jeg tror at det er fordi at jeg kommer og leverer et godt produkt”. Og den retorik kan jeg slet ikke have. Det er en retorik som jeg synes er farlig. Hun leverer et produkt. Og den retorik synes jeg bare ikke hænger sammen med det vi egentlig laver - og det er ikke for at ophæve det til et eller andet - men vi laver jo nogle kunstværker. Det er min indstilling til det. Altså jeg har ikke bestilt et færdigt produkt hos den instruktør. Jeg synes vi skal

udveksle, og skabe sammen. Og det vil jeg også synes med en virksomhed. (16.21) Hvordan kan vi udvikle det her sammen, og der ville jeg min auteur uddannelse være perfekt til det.

Du har ikke arbejdet med virksomheder før?

16.42 Nej jeg har tænkt over det. jeg kan godt have glemt noget – men ikke som teaterzeppelin har gjort. Jeg har været ude og lave forumteater. Jeg har været ude og lave impro i en virksomhed som kunne bruge det at vi tog dem op på scenen. Bare ren impro, men også forum genren. Og 'Murder Mystery', er en anden genre hvor publikum, hvor det her så var en virksomheds julearrangement, og de ville godt have os til at inddrage dem. Sådan noget har jeg prøvet, men sådan et samarbejde men en virksomhed, det har vi ikke gjort som Zeppelin. Nu kom jeg lige til at tænke på, Folkekirkens skoletjeneste de ringede og spurgte mig om vi kunne lave et samarbejde og de er jo deres egen virksomhed eller organisation. De havde læst noget på vores hjemmeside om en workshop jeg har lavet med et andet teater – kan du huske det teater der hed Camp X. Dem lavede jeg en ret stor dramaworkshop med der hed 'Bryd', som handlede om køn og normer. (18.33) Den kan både fungerer for børn og opefter, for voksne. Det er en super spændende workshop, som bliver det som den aldersgruppe der nu deltager. Folkekirkens skoletjeneste havde læst om den workshop og så synes de det var en spændende struktur eller opbygning den havde – og om den kunne bruges med andre emner. Så det var meget et samarbejde.

20.32 De kunne godt lide at der var sådan forskellige veje at gå ind i det samme emne. "Ok nu prøver vi at tegne det, nu spiller vi det", Så de var faldet for den opbygning på en eller anden måde. Vi havde mange måder med dem, de der tre. De to af dem de var præster og en var ...ja, de var alle sammen fra universitetet tror jeg. De var meget kloge. Og vi sad der med vores drama. Det var et spændende samarbejde. (21.27) Men det var sådan en win-win eller jeg ved ikke hvad man kan kalde det. Folkekirkens skoletjeneste er faktisk ret innovativ eller kreativ, så jeg ved ikke om det helt gælder, det er jo ikke sådan almindelig virksomhed vel.

Men det er da også fedt at de tager initiativ – Undersøger mener at det er mere succesfuldt at initiativt kommer fra virksomheder fremfor de kreative.

22.13 Altså skoler – det er så en anden form for organisation – de henvender sig jo jævnligt til os, for at få en dramaworkshop eller en dag med en skuespiller i klassen.

Det er egentlig også sjovt hvordan man sagtens kan forstå hvordan en gruppe af børn vil få noget ud af at blive sat i en anden kontekst, men ikke voksne på samme måde. Eller det gør vi måske også, men vi tør ik, og børn gør det jo bare.

Ja det er meget anerkendt ik.

Der har i jo også en anden målgruppe end andre jeg har snakket med –det skal kunen noget særligt - det må også gå ind og påvirke den kunstneriske proces lidt. Hvor meget tænker man over dem der skal se det?

23.09 Vildt meget. Men du tænker fx på Simon og Husets Teater – han tænker jo på voksne. Vi tænker alle sammen på vores målgruppe. det ligger bare i blodet på en måde. Nu har jeg gjort det her så mange år, så jeg ved, ej den humor den holder ikke, eller det er over stregen det der, eller det der det er at tale ned til dem. og det er jo en erfaring jeg har fået gennem årene og som jeg giver videre til instruktøren som vi ansætter.

Som ikke nødvendigvis har lavet børneteater før.

Mange af dem har aldrig prøvet det. ” hvad gør man?” ”Du gør som du plejer”. Det er fuldstændig det samme arbejde, men værket skulle jo gerne svare til målgruppen.

24.52 Du var lige inde på det, og så kom vi lidt væk igen – Jeg er meget interesseret i det med relationerne – Du sagde at der var mange der var utrygge , jeg har ellers en ide om at teatret forstår det med at skabe rummet og relationerne mellem spillerne – men hvad gør man får det? det fylder ikke, medmindre instruktøren synes det fylder?

25.40 Altså jeg synes...Der findes nogle instruktører som jeg aldrig ville ansætte, som jeg ved – eller har hørt – det er jo også en lille branche, vi hører også fra hinanden. Men der findes dem der bare taler grimt til folk, ironisere, sarkasme i prøverne. Jeg kan godt love dig der findes nogle prøveforløb som folk hader som pesten. Det er ikke givet det er et trygt rum fordi vi arbejder med det vi gør – overhovedet ikke. Jeg tror nogle er helt forfærdeligt, og jeg har også selv været udsat for det. Så man kan være skide uheldige, men jeg ansætter ikke hvem som helst jo. Det er der ingen der gør, men jeg ansætter også ud fra de værdier jeg har.

Ja for der er jo også det med at sætte hold, som jeg også har oplevet er ret væsentlig kompetence – og det er jo også noget med intuition og erfaring. Hvad ligger du vægt på?

Det er svært at svare med generelt svar synes jeg. (27.47) Det er ikke alle der går op i relationer. Der kommer nogle ind og så siger de ”Ok, jeg har forberedt mig hjemmefra” Det er jo nærmest gyseren. ” Jeg har lavet arrangement, du står der og du står der og så ender vi alle sammen derhenne”. Så er man en marionet og så begynder man at kede sig, og så går man ind i sin egen hvor man er ligeglad med alle de andre, og nu kan jeg bare sørge for mig selv på en måde, og gøre sin der bliver sagt og ikke byde ind med noget. Det er jo simpelthen så kedelige forløb, og dem er der også.

Fordelen ved at der også er de forløb hos jer er måske så at i udvikler kompetencer i forhold til at kunne mærke på egen krop hvor dårligt det er at arbejde sådan, og hvor tydelig en forskel det gør hvis man får lov at byde ind og få egerskab.

29.17 Altså når jeg kommer ud på skoler eller ud og lave et oplæg. Så føler jeg altid jeg skal dæmpe mig, for jeg kan så meget mere. Jeg har erfaret hvor meget jeg kan, som kan bruges til alt mulig andet....hvordan skal jeg lige beskrive det...Når vi kommer ud så er baren sat et andet sted kan man sige det. Altså vi kan enormt meget - det jeg sidder og brokker mig over – vi kan alligevel enormt meget. Vi kan jo gå ud på det gulv og tage hinanden i hænderne. Altså der er jo mange ting vi kan som selv en dum instruktør ved hvordan man gør – der er en frihed eller der er en form for tilgang til tingene, der er noget grundstof som vi alle sammen har til fælles, som jeg tror i sig selv er rigtig nyttigt alle mulige steder, men det kan blive endnu bedre – forstår du hvad jeg mener. Vi er et fællesskab og vi er en gruppe, så der er vi allerede startet et sted end alle mulige andre der møder ind og siger godmorgen ik. Så det er et særligt fag ik, det må man sige, der er en særlig frigjorthed over det. og vi fylder meget og man skal ikke gå og røre ved folk ik, men det gør vi jo konstant på scenen ik. så vi har nogle andre grænser simpelthen, så alle mulige måde. og det er også relationer. Og så er vi vant til at møde hinanden sådan her [sætter hånden op foran ansigtet] i 3 måneder, og så er vi ikke venner mere. Bare det at vi hele tiden skifter kollegaer, vi møder hele tiden en ny flok.

31.30 Man er hele tiden i nye relationer, så det bliver man god til at lære sig

31.36 Ja det var også det jeg ville bekræfte i det du sagde. For selv om jeg kan brokke mig over hierarkiet og det gammeldags, så er der jo noget vi bare gør alligevel, som fungerer. Og det kan jeg mærke hvis jeg kommer ud et sted – jeg fylder for meget, jeg taler for højt. og jeg er også vant til at drive altid, så jeg tager ordet. Det kan godt få andre mennesker til at klappe i. 32.15 Og så er vi jo rigtig gode til at mærke – intuition hedder det jo ik – og det er jo en del af vores fag. Det er jo derfor

nogle af os er blevet skuespillere, det er jo fordi vi er gode til det. Jeg er også øvet i min kropsbevidsthed, for det er jo bare elementært, så derfor kan jeg dæmpe mig – jeg er opmærksom på om jeg fylder for meget, om jeg står for tæt på dig – alt det tager vi for givet, det er bare noget vi kan. Og det er jo træningen fra teatersalen, og det at lave et arrangement. Og det er jo en rumlig fornemmelse af andre mennesker og det er en kropsbevidsthed vi har uanset hvor gammeldags man er egentlig, så har vi det. Det kan man jo også bruge, nogle virksomheder og organisationer kan have rigtig meget brug for at lukke op for noget.

33.52 Men nu sidder du og snakker om alt det du godt ved du kan, kan man sige – Men jeg fornemmer at andre har brug for at få afklaret deres kompetencer – for de synes det lyder spændende, men de ved ikke hvad de kan byde ind med. Har du det også sådan? Der er nogle steder man kan uddanne sig til at indgå i samarbejde med erhvervslivet.

34.36 Jeg føler egentlig godt jeg ved hvad jeg kan. Men jeg skal lige forstå dig rigtigt – hvis nu de ringede fra Novo nordisk om vi ville være med i et samarbejde om et forløb der skulle gøre medarbejderne mindre fordomsfulde overfor hinanden – en værdiændring. Kunne man bruge det er det et eksempel.

Ja nu er jeg så fokuseret på innovation – det vil sige kreative forløb, nyudvikling og idegenerering.

36.01 Jamen det ville jeg synes var nemt. Eller ikke nemt, jeg ville synes det var en udfordring. Men jeg ved præcis hvad for nogle mapper jeg skal åbne for at komme i gang med det. Men det har også noget at gøre med min auteur uddannelse, for det er jo at generer materiale og innovationen, hvad skal vi udvikle her.

og det at du er vant til at lave workshops og facilitere et forløb.

(36.46) Jeg ville sige ja, det kunne jeg godt sætte i gang og facilitere. jeg ville kunne drive sådan et projekt ud fra de metoder som jeg især har lært på den uddannelse. Men hende du så har snakket med hun er måske ikke prøvet at undervise. Det har jeg gjort i mange år, og der finder man ud af hvad man kan.

39.19 Hvis jeg havde tid ville jeg sige ”skide spændende, hvad skal i lave?”

Men er det så den faktor der vil gøre at I ville tøve er det tid – eller synes du det ville være interessant?

Jeg synes det ville være mega interessant.

I ville også synes at i har et behov for at finde økonomiske midler andre steder end det offentlige?

39.35 Ja, helt sikkert.

Der har jeg også mødt flere holdninger til det. der er nogen der er imod at gå ind i det som statsstøttet teater – for alt fokus skal gå til det og alt andet er uærligt. og det er svært at finde balancen

40.13 Jamen det er jo noget moralsk egentlig. Jeg er ikke enig. Jeg synes vi har en kulturinstitution under Københavns Kommune som Lille storby teater – vi har nogle forpligtelser og en kontrakt, og vi opfylder vores kontrakt, men vi får jo ikke mange penge. Hvis vi kun skulle klare os med de penge vi får fra Københavns Kommune, hvilket vi er virkelige taknemmelige for at vi går – misforstå mig nu ikke – fire årige bevillinger – hvem har fire årige bevillinger? – når det så er sagt så har vi simpelthen for få penge, og det er derfor jeg har stress og mange kasketter på. For hvis jeg ikke tager ud og underviser, så er der ingen der går der, men jeg står også lige på scenen og jeg skal også forberede et manuskript – jeg har ikke tid. Og det er sådan set det der er vores problem – Vi har ikke tid.

42.00 Hvis man så i virkeligheden gør alt hvad der står i den kontrakt, som er det man skal gøre for de penge - så må man vel selv om hvad man gør for resten – men der er måske ikke meget mere tid end det?

42.14 Nej det er der jo ikke vel. Men nu kender vi jo vores arbejdsgiver og de vil enormt gerne have at vi er innovative. De vil faktisk smadder gerne have at vi samarbejder med alle mulige institutioner på Vesterbro. Det lokale samarbejde - Det går de meget op i. Så vi har fat i kirker og kulturanstalten og rådhuset.

Og det er ikke særligt for børneteater – det gør de med alle?

42.42 Det gør de med alle de små storbyteatre. Det gør de også på Husets Teater.

”kan i lave noget samarbejde om teknik, og hvad med administration og hvorfor har i ikke en fælles PR?” De tænker meget sådan – Vi skal spare. Det er jo i virkeligheden deres tanke bag det er, kan vi spare en administrator hvis vi havde en fælles? osv. Hvilket er meget svært for vi er jo meget forskellige som teatre, så det er jo håbløst forslag. med de opfordrer os meget til det. Og vores hus er må godt være et sted hvor der sker en masse ting, så har vi kørt jazzarrangement og julearrangementer. Det der med at teatret bliver et kulturhus, det kan de godt lide. Der er ikke et

eller andet med at vi kun skal lave vores værker. (...) Altså vi har meget mere travlt end vi har haft før. (...)

Vi prøver at bruge alle de forskellige kompetencer folk kommer ind med i de forskellige jobordninger, som vi er meget afhængig af ik. 46.44 Vi er nødt til at tænke penge udover det vi får i støtte. Vi søger altid masser af fonde, men det er ligesom kun en envejs ting. Hvis vi ikke fik de der penge - det forventer kommunen også vi gør, at vi selv skaffer os midler. De ved godt vi ikke får nok. Vi kan fandme ikke engang ansætte en til at gøre rent. Og det er noget lort det kan vi faktisk ikke. Jo, men så ville vi tage – altså lønningerne går jo fra det der foregår på scenen. Og vi ligger jo nærmest mindsteløn her hos os.

Og i bruger også praktikanter, og løntilskud?

Løntilskud, flexjobbere og praktikanter

Sådan noget kan jo også lige pludselig ændre sig fra kommunen side.

47.42 Det ændrer sig hele tiden, der er jo sket nogle stramninger så vi selv skal ind og betale en del af flexjobberne

Men bliver der ikke strammet op i forhold til at man ikke må tage løntilskud, medmindre man kan tilbyde dem job.

jo der bliver strammet op om det, men den er der ikke endnu den der. Så er vi totalt på røven- altså fuldstændigt. Det ville virkelig være alvorligt for os. 48.08 Så vi kan faktisk ikke drive det her hus for den bevilling vi får, det kan vi ikke. Så dels har vi billige medarbejder, plus at vi søger fonde, plus at ligger lav løn. 48.28 Jeg har jo været her rigtig mange år, du dør af grin hvis du hørte min løn. Vi giver ikke os selv en fed løn – Vi har også en kunstnerisk profil, som jo i virkeligheden er en aftale med kommunen, den ligger jo I vores kontrakt med dem – Der står beskrevet i vores kontrakt, hvilken kunstnerisk profil det her teater har – og det har alle de små storbyteater. Vi præsenterer store forestillinger i en såkaldt fuldt størrelse, med relativt mange medvirkende for skoler og opefter. Og det er så beskrevet på forskellige måder. Men vi spiller ikke tomandsforestillinger i mindre rum – som ville være billigere rum

Appendix 5

Preliminary/ Expert informants:

Lene Bornemann	7/10/15, 1:17:25
CEO of the consultant agency Arts-in-Business	I met with Lene Bornemann in the preliminary phase of my research in order to gain knowledge of the existing practise in relation to arts & business collaboration. It was a conversation about which tasks and challenges businesses approach the agency with, and which art forms do they use or recommend for what. Along with her and the companies personal history.
Gry Worre Hallberg	5/11/15, 25:23
Co-founder of the Project Group and the term; Theatre-in- Business	I met with Gry Worre Hallberg to figure out whether the project group; Theatre-in-Business was ever actively involved in collaborations across sectors. I was told that the group was merely concerned with defining and dealing with the term theoretically and academically.
Stig Jarl	17/11/15, 1:26:11
Associate Professor at The Department of Arts & Culture, Copenhagen University	I met with Stig Jarl, in order to learn more about the financial support system in which the theatres are placed, in order to be able to define the different support systems. More importantly I wanted to gain knowledge on the contracts – who negotiates them? and how strict/detailed are these?
Rasmus Tscherning	20/1/16, 37:01

Former CEO of the Center for Culture and Experience Economy	The topic was whether CKO had any best-practise examples in relation to theatre, or whether Rasmus Tscherning had any experience with the collaboration between publically funded art institutions and private businesses.
---	--

Loa Haislund Larsen	2/3/16, 23:23
----------------------------	----------------------

Head of Secretariat at TIO (Interest group for Theatres)	I consulted Loa Haislund Larsen on whether she believed that theatre-in-business collaborations, as recommended in the study would be doable, and whether it would be possible for the theatres to
---	--

Appendix 8

Transcription, Debate 6/11/15

Bogforum – Christian Have ‘Den Nye Guldalder’

Theme: Partnerships between culture and business

Participants:

- Bertel Haarder, Denmark's Minister of Culture
- Marianne Jelved, Former Minister of Culture
- Mogens Jensen, Former minister of Trade and development and currently culture spokesman for the social democratic party
- Morten Hesseldahl, Director of The Royal Danish Theatre
- Emil Wilk, Musician and editor
- Hanne Lindblad, former. CEO, Call Me

Transcription

(1.00) Christian Have: Og så hjertelig velkommen til dette lille dialog møde om noget der selvfølgelig alle sammen er optaget af; nemlig kunsten og kulturens finansiering og hvordan den egentlig er placeret i samfundet. Jeg har bedrevet en lille bog som jeg har kaldt 'Den Nye Guldalder' og kunsten som vækstmotor og den prøver at beskrive nye former for partnerskaber. Altså ikke traditionelt sponsoraftaler, heller ikke fondsmidler, heller ikke kunststøtte, men hvordan erhvervslivet og kulturlivet kan samarbejde i ligeværdige partnerskaber - Et værdifællesskab - og måske sammen løse nogle af de udfordringer der er i samfundet. Så der er nogle cases, nogle eksempler på det, og dermed vil jeg også sige at man tager et fælles ansvar for vores kunst og kultur liv og der er så et begreb der bliver introduceret i bogen som hedder Cooperate Culture Responsibility – det lyder meget fornemt, men det er bare en videreudvikling af det som i måske kender som CSR – altså social ansvarlighed, så er det selvfølgelig også nu meget vigtigt at tale om det kulturelle ansvarlighed. Så derfor så tænkte jeg, når man laver sådan en bog, tænk nu hvis man kunne få de tre førende kulturpolitikere i det her land til at kommenterer - Så det var sådan den hede drøm man nu har - og så nogle af de bedste kulturfolk og ved i hvad? De sagde ja alle sammen. Og derfor vil jeg sige tusind tusind tak fordi I kom, og selvfølgelig lige tage en lynrunde

der hedder, og jeg vil gerne starte med kulturminister Bertel Haarder allerførst, (2.39) hvad er det for Potentialer du ser fra din stol, der hvor du er lige nu?

(2.46) Bertel Haarder: Jeg læste din lille bog på vej hjem fra Randers egnsteater i går. Og Randers egnsteater er faktisk et godt eksempel på sådan et partnerskab. det er helt utroligt hvad de har fået op og stå og det er altså i kraft af partnerskab med private. Så kan de i øvrigt fortælle at ingen anmelder fra de store aviser i øvrigt nogensinde havde fundet vej til Randers, men det er så en særlig udkantsproblematik. Jeg synes at du kommer med den bog på det helt helt rigtige tidspunkt, hvor der er stor modtagelighed for dit budskab. der er meget at vinde i partnerskab mellem kunst og privatsektor. Og du har undertitlen; 'kunsten som vækstmotor', som jo i virkeligheden næsten er bredere end din bog, for hvis man tænker på noget af det der markerer det som vi er allermest stolte af i Danmark, så er det møbler, mad, mode, design som alt sammen har noget med håndværk at gøre. Så derfor synes jeg din næste bog skal handle om hvordan vi får forbindelse mellem håndværksfagene og kunsten i Danmark. Det er i hvert fald noget jeg vil sætte fokus på. For det er jo også..altså det startede jo for hundred halvtreds år siden med at kunstakademiet havde det som bevidst målsætning at skulle gøre noget for håndværket, og det førte til en helt masse partnerskaber og en helt masse eksport. Så kunst er også forretning og eksport og vækst. Det er der jeg synes du har en god pointe.

4.35 Have: Tusind Tak for det. Marianne Jelved, tidligere kulturminister og du har også beskæftiget dig lidt med det her område, og du har også nogle meninger omkring det. Nu er du jo ikke minister mere, nu kan du jo sige mere. Så hvis du ligesom skulle bedømme potentialet, og måske også se nogle af de udfordringer der er – hvad ville du sige her?

4.59 Marianne Jelved: Jeg synes det der er ...Det der tiltaler mig rigtig meget i den fremtid jeg kan se for mig, det er at vi vil komme ind i en periode hvor alle er enige om at erhvervsliv og vækst er fantastisk vigtigt fordi det er det vi lever af, men at det kan ikke ses uden kunsten. Fordi kunsten er jo, kan man sige, den grundlæggende ytringsfrihed om det samfund vi lever i. Kunstnerne sætter jo ting til debat på en ene eller den anden måde – bevæger os, gør noget ved os. Og det der er meget interessant det er at når kunsten fylder, og det vil det komme i et samfund, som det jeg ser for mig, så vil det jo smitte af på de virksomheder der er. Og det vil sige at det vil give en særlig form for værditilføjelse. Fordi – det er rigtig indviklet det her – fordi de er jo komplimentære. De kan jo ikke undvære hinanden. Bertel er jo faktisk inde på det når han taler om håndværk, og design og eksport

osv. Det var jo også en periode hvor kunsten – for det var jo ikke hvad som helst håndværk – det var det kvantitative som satte sindene i bevægelse på en eller anden måde ik. Og det er der at det bliver komplimentært. Erhvervslivet kan faktisk ikke undvære kunsten, og kunsten kan ikke undvære erhvervslivet. Og begge dele forhøjer oplevelsen af den anden. Og vi får meget mere ud af det hvis vi får den slags samfund hvor kunsten spiller lige så vigtig en rolle som rationaliteten, og videnskaben og virksomheder.

Have: Mogens Jensen.

6.33 Jensen: Ja tak tak for bogen Christian og får dem der arbejder med det her er det jo en rigtig fantastisk bog. For der er rigtig mange cases og eksempler på hvordan det her er grebet an. Men som for folk udefra som gerne vil skifte bekendtskab med hvad er egentlig samarbejdsmulighederne mellem kunsten og erhverv. (7.00) Jeg synes ligesom der er to hovedangrebsvinkler på det her samarbejde. Det ene er det her med at vi har jo kunstens institutioner og kunstnere osv. som laver det kunst som de gerne vil lave, og sådan skal det også være – altså den der kunstneriske integritet synes jeg jo utrolig vigtig. Man skal jo ikke bare begynde at lave noget for så kan man lige få et sponsorat der. Og det definerer kunstneren jo selv, hvad ens integritet er, men den er vigtig i det her, men der ved vi jo, og den praksis der er set indtil nu, det der er blevet udforsket mest, så er der altså også erhvervsvirksomheder og fonde som vil gå ind og sponsorerer det og kaster nogen penge i den og den kunstner, så de kan lave deres kunst. Og det er jo rigtig, rigtig godt. (7.48) det skal ikke erstatte offentlige kulturmidler, men det skal bygge ovenpå de offentlige kulturmidler og det er en måde hvorpå vi kan få endnu mere kunst og kultur i vores samfund. så det er vigtigt. Den anden angrebsvinkel, som er det jeg synes er det spændende ved det her, det er hvad kunst og erhverv så tilføre hinanden når man går ind i en eller anden form for mere eller mindre partnermæssig symbiose. Altså, det har jeg selv været med til alle de mange år jeg arbejdede for LO. Der var jeg utrolig optaget af hvad kan kunstnere egentlig tilføje en virksomhed eller en arbejdsplads. (08.28) er det bare noget langhåret noget, og så er det en kunstner som sidder og maler i pausen osv? Nej det er det ikke. Der er faktisk rigtig gode eksempler på at virksomheder hyrer kunstner ind som skal være med til at udvikle deres produkt, eller udvikle deres organisation – fordi kunstnere, musikeren, billedkunstneren kommer med en anden tilgang til hvordan man kommunikerer med hinanden, hvordan produktet skal se ud, det er jo helt banalt med design og sådan nogle ting. 9.02 SÅ der hvor både erhvervsliv og kunstnere tør smide den berøringsangst der nogen gange kan være mellem at turde gå sammen om at arbejde med decideret produktudvikling og organisationsudvikling det

synes jeg er utrolig spændende, og det er der jeg tror at når nu Danmark skal indløse den her guldalder, at vi har en særlig mulighed for at vise og som enestående i at udvikle det her samspil. For det her kan lade sig gøre, og vi har eksemplerne på det – det er din bog med til at fodrer.

9.30 Have: Nu går jeg lige det, at jeg siger tusind tak. Det var så det politiske, så kan man næsten ikke forlange mere, der tegner sig et rigtig rigtig godt billede. Og så har vi Emil som er iværksætter, du er kunstner. Du har været så modig, du har ikke berøringsangst, du har været i gang med Mercedes. Du har været i gang med også. og du har også sagt noget med at du synes at nogle gange kan det her samarbejde med erhvervslivet faktisk frisætte kreativitet

9.58 Emil Wilk: Ja fuldstændig.

10.00 Have: Giv os et indspark på det.

10.02 Wilk: JO men altså i det projekter som vi har lavet, der har det handlet om at finde ud af – i det kunstprojekt der nu var – hvordan ku' vi løfte det mest muligt. Med alle mulige former for løftestænger, med fonde, med pladeselskaber og alt hvad der er som er de traditionelle måder at gøre det på. men så også at kigge over mod erhvervslivet og sige hvordan kan vi bruge de kanaler der er der, og nogle af de midler der er der. Og hvad kan vi så gøre for dem den anden vej der giver mening. så på mange måder har det faktisk været får at løfte projekterne at vi har lavet noget med virksomheder.

Have: Det som jo er vigtigt, og som er det spørgsmål som mange kunstnere stiller sig det er at når man så omfavner kapitalen eller markedet eller det kommercielle så mister man sin kunstneriske integritet så går der noget af fløjten - hvad siger du til det?

(10.53) Wilk: Vi lavede et projekt med Reptile Youth som er sådan et lille indieband, som havde et tysk label, og det tyske label det ville gerne have at de kørte i en meget elektronisk – nu bliver det meget sådan genrenørdet – men det skulle være elektronisk, og bandet ville gerne lave noget der var mere rock. Det vil sige at deres kunstneriske frihed i det traditionelle pladeselskab setup blev faktisk taget fra dem, og så satte vi os ned og drak en masse bajer og prøvede at finde ud af hvad fanden vi kunne gøre ved det. (11.22) Og så begyndte vi at tale om hvad med at lave noget med virksomheder. Og så fandt vi så Mercedes, som rigtig gerne vil ind og lave mere end livsstil over i

kultur og i kunst. så vi fik nogle af de penge de normalt bruger på kedelige reklamer i magasiner og sådan noget. Til så at prøve at eksperimentere lidt og lave nogle forskellige ting. Så med dt partnerskab mellem Reptile og Mercedes, der fik de lov til at lave det musik de gerne ville, og fik en masse midler til at formidle det og få det ud. Det vil sige de fik frihed – kunsterisk frihed, af at arbejde med det kommercielle.

Have: 12:04 Og morten Hesseldahl du er Teaterchef for den største kulturinstitution, Det kongelige Teater

Hesseldahl: Det bliver jeg lidt ked af at det er, når du siger det sådan.

Have: Ja men nu tænker jeg sådan rigtig kultur ik.

Hesseldahl: Sådan (Latter i salen)

Have: 12:18 Og der er jo masser af udfordringer, det er klart, i relation til at køre det Kongelige Teater. I har været rigtig gode til at få Fondsbevillinger og lave egen indtægter osv. Hvis du ser på det her, er det noget der kan løse nogle af de problemer du står med ikke så mange penge i kassen, som du kommer til de kommende år.

Hesseldahl: 12:35 Jeg vil sige der er to motiver for at gøre det her. Det ene er af bitter nød, og det andet er fordi det kan give os noget ekstra som ikke bare er penge. Bitter nød, er jo et resultat af at staten skærer i kulturbudgettet, man har andre ting man vil bruge pengene på. Nedsætte bilafgiften eller håndværkerfradraget eller holde tomme fængsler kørende, eller andre vigtige ting som man kan bruge penge på. Og derfor vælger man så her, i den seneste finanslov, at skære 600 millioner kroner fra kulturen, det er jo et klart politisk valg. Det gør jo selvfølgelig at de store kulturinstitutioner, står i en vanskelig situation ren finansieringsmæssigt, og på den måde har vi behov for at se om vi ikke kan skaffe nogle midler. Og der er det jo fantastisk at se, at der hvor staten trækker sig, der træder civilsamfundet til. Flere og flere virksomheder går ind i kraft af deres fonde og siger at det vil vi faktisk gerne leverer et bidrag til det samfund som også har været med til at skabe vores bundlinje og vores værdier. At de giver det tilbage på den måde – fantastisk. Men i virkeligheden for vi jo også noget andet tilbage, for de her fonde de bliver mere og mere professionelle. De får en markedsviden, de får en viden om publikumsudvikling, og de får en viden

som går på tværs af kulturlivet, fordi de er engageret i alle mulige former for kulturinstitutioner. Og de er rigtig gode til at leverer den viden tilbage til os andre, og dermed være med til at lave noget videns udvikling, som er virkelig vigtigt. Men jeg tror at man kan gå meget længere ud af det spor uden at tabe sin integritet. (13.54) Altså jeg tror simpelthen at kunst og kultur kan gøre en hel masse konkrete ting for erhvervslivet, altså jeg mener at erhvervslivet lever jo af at være i stand til at afdække kommende behov, afdække nye måder at leve på hvor de skal tjene deres penge. Og dem der faktisk er i stand til at kigge på verden med nye blikke, det er jo ofte kunsten. Og det at bruge kunsten ligesom en måde også og manøvrerer rundt i den verden, som endnu ikke er til, men som kommer til os. Det tror jeg faktisk man kan få noget ud af. Og så er det jo klart, men skal jo hele tiden passe på kunstens integritet. Der skal jo ikke laves sponsorsamarbejde, så vi opfører Erasmus Montana, ik eller Omstigningen til ParadisIs, ik altså vi bliver jo nødt til sige at vi har noget her som er ukrænkeligt, og det er kunsten. (14.50) Og min opfattelse er at det forstår erhvervslivet fuldstændig godt, og de gider jo heller ikke at have et udvandet produkt, som prostituere sig. De vil jo have kunsten som den er ik, i den reneste form. Så jeg har det sådan ikke oplevet nogle problemer, hvad angår integritet.

Have: og så er vi noget til dig. Hanne Linblad. Og du repræsenterer jo det erhvervsliv som vi frygetligt gerne vil i dialog med. Og du har selv været inde som CEO for Callme og lave en 'tal ordentligt' kampagne, og lave noget værdibaseret. Overaskende at man kan gøre det. Og også gået ind og kan vi sige investeret i en ny musikgruppe for at komme ud. Taget et større ansvar, også ude i skolesystemet, filmværksteder osv osv. Ikke noget vi er vant til indenfor telebranchen. Hvis du ser potentialer her, hvad er det der skal til? Når du hører det politiske, kunstnere, kultur være klar, hvad er det så der skal til for at dine kollegaer siger "Okay nu er vi der".

Lindblad (15.46): Jamen min opfattelse er af de erfaringer med reelt at være ude og arbejde med vores dannelsesbegreb, både kan man sige helt i eget regi, men også via diverse partnerskaber - det er faktisk at der både på lederskabsniveau i virksomhederne, men også på politisk niveau, er behov for en bredere perspektivering. Jeg synes vi har levet i en fladjerns liv på en eller anden måde, hvor det har været logikken og det rationelle der har været helt ekstremt dominerende. Hvor det hele har handlet om vækst og penge, og der ikke har været særlig meget fokus på det jeg vil kalde det skønne, som er hele kunsten og kulturen. Og hvor vi faktisk også på en eller anden måde, jeg kan da sige for mig selv, ikke har været super bevidst om at jeg er jo også kulturen. Jeg har ansvar for kulturen. Så jeg tror hele den der perspektivering, hvor det både handler om logik, men hvor det i

høj grad også handler om mening. Den skal simpelthen ind i bestyrelseslokalerne, det skal ind på topleder niveau, og den skal i højgrad også ind kan man sige på lystavlen på alle politikere. Og ikke kun kulturpolitikere generelt, fordi det betyder noget hvad det er vi kommunikere. Hvad det er vi sætter fokus på. Så det tror jeg der er rigtig rigtig meget behov for. Og der skal ikke kastes nogle tvivl om at alt hvad regeringen gør siger noget om hvad er det får et fokus vi har i Danmark. JO højere op vi er i systemet, jo flere der kigger på os, jo vigtigere er det hvad vi signalere.

Have: Og jeg skal bare lige høre. Det I fik ud af det da du var i spisen for Callme, med ligesom at gå ind og lave det her meget værdibaseret, måske lidt langhåret ville man sige, ikke traditionelle kampagner for at få nye abonnenter og kunder i boksen - Gav det resultatet?

Lindblad: Ja altså vi har aldrig haft så stærke resultater som siden vi begyndte at gå den ger vej. (17.41) Men det skal understreges også at det var en ideologisk rejse for virksomheden som handlede om hvordan kan vi være en stærkere sampart, kan man sige, med den tid vi lever i. Hvordan kan vi blive et mere relevant mobilselskab. sådan at hvis vi lukkede, hvad ville man så savne. Og der har vi altså fundet en meget meget stærk relevans der. Men den er kun stærk hvis den bliver levet internt. Det der er sket er jo at den har forvandlet os, både på det personlige og det professionelle plan. Og har ført til det ene stærke resultat efter det andet – i det jeg vil kalde verdens hårdeste telemarkedet, hvor det er sindssygt svært at differentiere dig. Og så er det samtidig blevet noget vi alle ammen værner om, for vi har lige pludselig opdaget noget som betød noget for os. Og det er det jeg mener med en dybere mening, som jeg mener er rigtig vigtig at få ind i erhvervslivet, hvor vi alle sammen kæmper for Hvordan vi når til next level of performance. Og det gør vi simpelthen ved at kunne favne begge dele, for vi er jo mennesker, vi er ikke robotter. Vi føler, vi tænker ikke kun. Og det vi føler betyder faktisk rigtig meget for det vi tænker.

Haarder: Kan du give et eksempel på det du taler om?

Lindblad: Eksempel på hvilken del af?

Haarder: ja det du lige talte om, det synes jeg er meget spændende.

Lindblad: om det interne? hvordan det har åbnet op? Jamen altså det det har åbnet op kan man sige – det vi har arbejdet meget med i Callme, jeg kan sige det på en moderne måde – at opgradere hele

vores indre styresystem i forhold til vores perspektivering på verden, i forhold til hvordan vi møder nye udfordringer, så vi er blevet klogere og kærlige. Da vi startede på den her rejse, var det jo ikke logisk for mine medarbejder at vi skulle ud og tage ansvar for hvordan danskerne taler sammen. Altså de var jo alle sammen sådan ”Hanne vi sælger mobilabonnementer, har det glemt det?”. Men i dag hænger det jo ubrydeligt sammen. I dag er det så stærkt en del af deres bevidsthed at Callme er sat i verden for at sælge mobilabonnementer og så for at kæmpe for at vi skal blive mere bevidste om hvordan det er vi kommunikere sammen. Og det har jo haft rigtig stor indflydelse på hvordan det er vi kommunikere. Når jeg kommer hjem og møder min mand, så falder temperaturen ikke længere 5 grader fordi han ikke har taget opvasken. Jeg kommer hjem med god energi og er meget bevidst om hvordan det er jeg kommunikere, så på den måde har det jo haft indflydelse på alt, og det har jo så også haft indflydelse på hvordan vi designer vores produkter. Hvordan vi går til markedet i det hele taget, for det der lå til grunde for reelt at gå ind på den her måde var at arbejde med det tillidsbegreb som vores land jo er bygget på. Altså vi er jo kendt for at være det mest tillidsfulde land i verden, så hvis det er noget vi skal værne om i vores virksomheder, i det politiske system, så er det tillid. Det er det der for Danmark til at hænge sammen.

20.40 Have: Så vil jeg jo godt spørge, det skal man jo, som djævlens advokat, der er jo rigtig mange indenfor kulturlivet som vil være nervøse for – hvis det har nu virkelig kan udvikle sig, er det første man så gør og siger ”jamen det er jo smart så kan vi skære lidt mere ned i den offentlige arrangement i kunst og kultur.” Ser i – for jeg er sikker på at i kæmper selvfølgelig for kunsten og kulturens ve og vel, men ser I en fare her, eller er det en myte som bare bliver gentaget nogle gange, at de to ting hænger sammen. Det er i hvert fald noget jeg har mødt mange gange i kulturlivet.

Jelved (21.15): Jeg mener ikke at det har nogen realisme bag sig at tænke på den måde. Fordi man kan jo ikke have et samfund med så lille et sprogområde som det danske uden også at tage et politisk ansvar for kunsten og kulturen. Vores marked er jo ikke så stort at man kan sælge alt hvad kunsterne kan finde på og frembringe, eller meget af det i hvert fald. Derfor vil der være brug for en støtte af en eller anden art.

Haarder (21.45): Jamen selvfølgelig det er jeg fuldstændig enig i. Og det ville jo være ødelæggende, destruktivt hvis man nogensinde bruger offentlig/privat samarbejde, privatstøtte, som et argument for at skære ned. Altså det vil være fuldstændig ødelæggende. Ligeså ødelæggende, som hvis man angriber selvejende institutioners overskud fordi de har været sparsommelige, og lagt nogle penge

op, så skal vi så tage nogle af dem. Det er noget der forekommer indimellem og som vi skal bekæmpe den tankegang. (22.19) Så altså, det må aldrig ske at man bruge samarbejde, støtte fra privatside, som argument for besparelser, aldrig.

(bifald)

Mogens Jensen (22.33): Men vi må være ærlige og sige at der er en udfordring i om den erkendelse også er hos resten af vores kollegaer, og ikke kun kollegaerne på Christiansborg. Nu har vi set den ny meningsmåling politikken har lavet, og en ting er hvordan der er blevet spurgt og alt det der. Jeg tror der var kommet nogle andre resultater hvis der var blevet spurgt på en anden måde – altså det her med at man ikke vil have at der skal bruges så mange penge på kunst og kultur – og jeg tror at hvis du spørger danskerne konkret om de vil have færre danske bøger, og færre danske film og mindre dansk musik, så tror jeg ikke de svarer ja til det. Men det er noget andet. Men blot for at sige der er en udfordring i den opfattelse, som nogen har af og som ofte os bliver italesat, at kultur er jo flødeskum. Når alt det andet er der, så skal vi putte kulturen ovenpå, og hvor vi jo godt ved, og det er også det der bliver sagt her, at kulturen er jo sådan set rugbrødet. Fordi uden kultur så var vi ikke, som mennesker. Så det er bare for at sige at der er en udfordring der. Jeg tror faktisk at det kan være en fordel også i forhold til at overbevise både befolkningen, men også politiske kollegaer om hvorfor kultur er vigtig, at den også spiller sammen med nogle andre aktører. At der altså er nogle erhvervsledere der går ind og siger vi kan ikke undvære kunsten og kulturen, fordi den betyder det og det for mig. At der måske er nogle faglige organisationer der går ind og siger det samme, så det ikke er kulturenklaven der hele tiden er ude og forsvare kultur, men vi forhåbentlig også ved sådan nogle samspil her kan få nogle flere aktører til at gå ud og forsvare og være med til at sikre, også underlaget for offentlige bevillinger til det her område.

Hesseldahl: (24.23) Jeg tror det er vigtigt også at sige at for at noget skal være kunst så skal det ikke nødvendigvis være støttet. Altså der er en stor del af kulturlivet der faktisk klare sig selv på markedsvilkår, og det er jo rigtig fint at de kan det. Men der er hel masse der ikke kan, og der er det jo vigtigt at staten så træder ind og har nogle klare og høje ambitioner for området. Og det som jeg savner hos politikere i de her år, det er faktisk at man har nogle ambitioner på kulturområdet. Selvom man lyttede meget meget grundigt efter på det netop overståede folketingsvalg, så kunne jeg ikke gribe hverken Lars Løkke eller Helle Thorning en eneste gang i at forholde sig til kulturen. Det er jo livslovende at man blandt førende politikere slet ikke har fokus på det. Det er hele ikke

.....i et regeringsgrundlag. Og det er jo egentlig mærkeligt når man tænker på at det danske samfund er under kraftig forvaltning. Flygtninge render op i Sønderjylland på motorvejene. Folk er ikke længere født ind i en bestemt bestemmelse, man skal ikke hjem og overtage fædrenes gård. Der er i virkeligheden behov for at nogle kan være med til at hjælpe os med at leverer en fortælling om hvad det vil sige at være dansker i den her nye tid. Og den fortælling det er jo en fortælling der bliver leveret igennem kulturen og kunsten, men når førende politikere slet ikke forholde sig til kunsten og kulturen men udelukkende synes at de har et administrativt ansvar om at leverer konkrete løsninger, en ny motorvej, en velfærdsreform, så går de glip af en meget meget vigtig pointe, som andre så til gengæld griber – Dansk Folkeparti for eksempel. Dansk Folkeparti er fantastisk til at leverer en fortælling, de har jo nærmest overtaget definitionsretten på hvad det vil sige at være dansk ik. Det kan man ikke bebrejde dansk folkeparti, men jeg synes man kan bebrejde vores regeringsbærende partierer herhjemme, at de slet, slet ikke har greb om hvad kultur og kunst betyder for identitetsdannelsen for det her lands borgere. Kæmpe svigt.

(Bifald)

Jelved (26.14) Jeg har jo lavet en – det er ikke til citat udenfor lokalet her (latter i salen) – Jeg har lavet min egen analyse af hvorfor det Radikale venstre mistede sine halvdelen af sine mandater, og det er fordi vi ikke forstod det som Hanne sagde lige for. Nemlig at der også er en mening med det man laver, og det ikke kun er spørgsmål om økonomi eksempelvis. Og det tror jeg rigtig mange politikere må sande, at det er svært at kommunikere også hvad meningen med dagpengereformen, eller meningen med det man gør som politikere er. Fordi det er svært at få taletid på den slags ting fordi det slår ikke hårdt på samme måde som det gør ”sparer vi 6 millioner, eller sparer vi kun 2 millioner”. Det kan man forholde sig til. Men det skaber jo en større kløft mellem vælgerne og politikerne, fordi vælgerne forstår ikke hvad det er politikerne vil. Og så kan det ikke nytte noget at man laver en kampagne op til et valg, det fjerner ikke den kløft. Der er også et kæmpe stort potentiale for politikere i at prøve at tænke på den måde som Hanne sagde lige før. At udover man producerer noget, så skal det også have en mening det man producerer, som går ud over at tjene penge, og bundlinjen. og det er det jeg kalder at der er en eller anden form for komplementaritet i det.

Have: Tak for det Marianne. Kulturminister.

Haarder (27.42): Så vidt jeg ved så er oplevelsesøkonomien den del af økonomien der vokser hurtigst og oplevelsesøkonomien det er jo blandt andet det folk gør i deres ferier, i deres fritid. Og

hvad er det? Det er ofte noget der har med kultur at gøre. Så der er da alt mulig grund til at lytte til Morten Hesseldahl når han siger det han lige sagde. Altså hvor bliver det af når vi snakker økonomi?, og også når vi snakker folketingsvalg? osv. Så det vil jeg simpelthen tage til mig. Og den lille vision jeg præsenterede omkring at genetablere forbindelsen mellem kunsten og håndværket det kunne da godt fortjene at komme ind i et regeringsgrundlag, det har du da fuldstændig ret i. Så jeg er enig med dig – det er lettere sagt en gjort efter en valgkampen, hvor det er sådan mere benhårde ting det har handlet om - men i princippet har du ret.

Have: og det synes jeg lige fortjener en ..

(bifald fra salen)

Have 28.50: Nu er vi nået hertil at vi skal faktisk til at runde af. Jeg synes lige vi er gået i gang. Og så vil jeg lige sige; I får hver nu lige 15 sekunder til at ønske en lille smule for – hvis det her nu virkelig skal tage form, denne her ide om nye partnerskab og skabe en ny guldalder – hvad står øverst på ønskelisten?

Hanne Lindblad: (29.17) Jamen altså der er ingen tvivl om at efter den rejse jeg har været på – jeg er meget optaget af lederskab, fordi som sagt når du leder, der er bare så mange der kigger op på dig, så jeg drømmer jo om sådan en genfortryllelse kan man vel kalde det, af lederskabet hvor vi faktisk fravælger kynismen. For kynismen gør os bare så hårde indeni, og når vi bliver så hårde indeni så lukker vi jo af for alt det smukke og alle de gode følelser, og ting der faktisk gør at vi også kan være kreative, og det er jo det der skal til for at bringe vores verden et godt sted hen. Så jeg tror min drøm er; Mere fokus på det gode lederskab. Både i erhvervslivet hvor logik og mening hænger sammen, men i høj grad også inde på borgen, hvor jeg synes der er arbejde at gøre – for hvis der var noget der kendetegnede den valgkampen der blev refereret til lige nu så er kynisme, og vi skal ikke have kyniske politikere, det er jo ikke det vi har brug for. Vi har brug for visionære politikere, hvor logik og mening går hånd i hånd. Så det drømmer jeg om.

Hesseldahl: (30.27) Når bibelen indledes med at i begyndelsen var ordet så er det vel en forestilling om at man ikke kan tænke før at tingene har fået ord. Og jeg synes jo at det du gør her med din bog Christian Have hjælper os med at sætte ord på noget der kan blive en meget interessant samtale. For vi mangler jo nogle begreber, både i kulturlivet i erhvervslivet og også på Christiansborg, for ligesom at forstå at verden er andet end bare administrative løsninger. Og lad os bruge din bog som en anledning til at udvikle de samtaler som kan blive enormt frugtbare for os alle sammen. Så jeg

hilser det her meget velkommen og jeg tror det er en vej til noget der kan blive ”the beginning of a beautiful friendship”. Det krydser jeg bestemt fingre for.

Emil Wilk (31.07): Jeg vil sige at det ville være fedt at have - det er faktisk også fra politisk side af – men at have noget mere vidensdeling. For nogle af de cases som du sikkert også laver når du laver partnerskaber, og som jeg laver et helt andet sted i kulturlivet. Nogle af de ting vi laver der der er jo en masse tal og en masse fede erfaringer, for alle i kulturlivet – politisk og også erhvervslivet - at få fra hinanden. Det ville være fedt, det ville være mega fedt, hvis I kunne lave det. Hvis I kunne lave en platform for det, for det kræver nogle midler at investere i at der bliver lavet nogle cases, sådan så man kan få kontekstualiseret de her projekter og fortælle hinanden hvordan man gør det bedre.

Mogens Jensen (31.55): Jamen jeg vil ønske at den svada som Morten kom med her til politikerne, at den ikke bare bliver sagt af direktøren for det Kongelige teater, men af den blev sagt af rengøringsdamen, af direktøren, af falckredderen, af fagforeningsmanden. Fordi det er jo forventeligt at kulturens institution taler sådan, det er også forventeligt at vi kulturordførere og for eksempel kulturministeren taler sådan. Og det her er en benhård kamp om nogle ressourcer, og hvor kulturen ofte taber. Så det er et fælles anliggende at få det sagt, og det er også et fælles anliggende, at man stemmer på nogle politikere der vil noget med kulturen, og sådan nogle ting. Så vi er i hvert fald fuldstændig enige om hvad vi gerne vil have ud af det. Men vi skal have enhver arrangeret i det. Og så vil jeg sige i forhold til hvad der skal bringe den her bog videre, at det vil jeg overlade til Bertel at svare på, fordi vi skal snart have en diskussion som jeg har indbudt til i forhold til kulturudvalget om hvad vi gør nu når regering nedlægger center for kultur og oplevelsesøkonomi, som jo faktisk har været en institution mellem erhvervs- og vækstministeriet og kulturministeriet der lige præcis skulle prøve at adressere den her dagsorden; prøve at samle noget viden om, give tilskud til nogle projekter kunne ske mellem kunstnere og virksomheder osv. Det er vi jo nødt til at have et svar på – Hvad skal der ske med alt det når den nu bliver nedlagt her pr. 1 januar?

Haarder (33.34): Jamen jeg glæder mig selv til at høre hvad jeg svarer, fordi jeg får nok et fint manuskript, som fortæller hvad det var min forgænger egentlige havde tænkt sig. Jeg tror det er noget med at pengene hele tiden havde været tiltænkt at skulle løbe ud. Og også noget med, at i øvrigt bliver meget af det samlet op. Men skal jeg kunne give en ordentlig forklaring på. Det glæder jeg mig også til selv at høre. Det er jo ikke kun en kamp om ressourcer, selvom det har du ret i, jeg synes også dette er en kamp om at få nogle ord ind på lydtaflen. Og hvis Christian Have og Morten

Hesseldahl kan hjælpe, og sandelig også Hanne Lindblad, kan hjælpe med – og dig også [Emil Wilk] – kan hjælpe med at formulere det som vi ikke rigtig har ord for. Oplevelsesøkonomien vokser, det bliver vigtigere og vigtigere, og kunst og kultur er også forretning og transport. Men hvad har vi af ord for det. Vi er nødt til at kreere nogle ord der svarer til den plads som det faktisk har fået og som det skal have i fremtiden. For hvis danskerne skal blive ved med at have meget højere løn end næsten alle andre i hele verden, så er der jo noget med kvaliteten og med indhold som simpelthen skal være i højsædet, og hvad har vi af ord for det? Det synes jeg vi skal arbejde med. Så du må godt skrive en bog mere.

Have: Ok Tak, Marianne Jelved.

Jelved (35.09) Hvis man skulle ægge mig, så skulle man jo sige hvad er succeskriteriet for at forandre den verden som jeg nu har forsøgt at antyde. Så er det meget enkelt at der på de landsdækkende morgenavisers forside, både står noget om hvordan økonomien går i EU eller Danmark, eller hvor det nu er man skal tænke på det – Men der står også de hotteste nyheder på kulturområdet, fordi det betragtes som ligeså vigtigt som økonomi. Og det er ikke et spørgsmål om at give ressourcer til det, det er et spørgsmål om den holdning vi udviser overfor kunst og kultur, og den måde vi taler om det på, den måde vi prioriterer vores eget liv på osv. Så vi kan få den rigtige guldalder tilbage, hvor kunst var ligestillet med det rationelle og med videnskaben, og som var den mest rigtige periode i store dele af danmarkshistorien. Hvor vi fostrede Kirkegaard, H.C. Andersen, Grundtvig, H.C. Ørsted, Ingemann osv osv. En kolossal opblomstring af dansk kulturliv, samtidig med at Danmark kom ud af en kolossal krise via et erhvervsliv og en videnskab.

Have (36.13) Jeg synes der var nogle smukke ord her til slut.

(bifald i salen)

Jeg vil sige tusind tusind tak til Panellet (navne nævnes)

Jeg synes der kom i hvert fald en dejlig energi ind i at der er absolut fokus og energi til at arbejde videre med det her fra alle sider. Og det er forudsætningen, og jeg synes også der er en positivitet, så derfor vil jeg sige tusind tak.....

