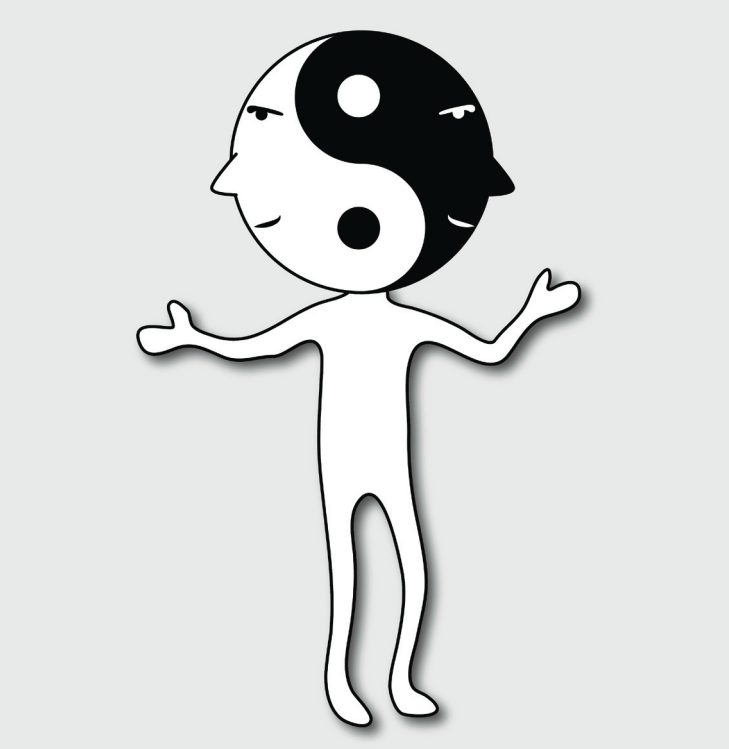
"... and ACTION!"

Filmprojektets produktionsledelse observeret gennem byggepladsens optik

Fra multidimensional planlægning over konsensus baseret styring til motiverede arbejdsflow



Ph.d.-afhandling 5.2012

DTU Management

Christin Egebjerg
Marts 2012

DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse

”...and ACTION!”

Filmprojektets produktionsledelse observeret gennem byggepladsens optik
– fra multidimensional planlægning over konsensusbaseret styring til motiverede arbejdsflow

Ph.d. - afhandling

Christin Egebjerg

2012

Ph.d. projektet er Realdania Forskning, finansieret af Center for Ledelse i Byggeriet ved Copenhagen Business School.

Studieophold ved University of Southern California (USC) blev støttet af fondene:
Reinhold W. Jorck og Hustrus Fond
Konsul Axel Nielsens Mindelegat
Otto Mønsteds Fond

Vejledere:
Lektor Sten Bonke
Professor Kristian Kreiner
Professor Stephen Emmitt

Bedømmelsesudvalg:
Lektor Niclas Andersson (Formand)
Fil. Dr. Henrik Linderoth
Direktør Claus Ladegaard

Afhandlingen blev forsvaret 25. januar 2012

ISBN-nr.: 978-87-92706-51-5

DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse
Produktionstorvet 424
2800 Lyngby

Tlf.: 4525 4800
Mail: phd@man.dtu.dk

Tryk: Rosendahls - Schultz Grafisk A/S

Dansk resumé

PhD-studiet af projekt-produktioner er foretaget dels som etnografiske observationer på danske og amerikanske filmsets og byggepladser, dels som kvalitative interviews og litteraturstudier. Analyserne er foretaget via Aktør Netværk Teori (ANT) og søger svar på, hvorfor professionelle filmproduktioner langt bedre opfylder deres mål for tid, budget og kvalitetskrav til produktet, end byggeproduktioner gør det. Hermed bidrager afhandlingen til projektledelsesteorien, hvor der længe har været efterlyst et integreret ledelsessystem for transformation, flow og værdi.

En del af styringssystemet for filmproduktioner er et digitalt planlægningsværktøj for selve produktionsprocessen, med en detaljeringsgrad, som faciliterer fleksibilitet i planlægningen indenfor rammerne af faste mål. En fleksibilitet, som forholder sig realistisk til projekt-produktioners virkelighed, hvor man i modsætning til industri produktioner har dagligt skiftende vilkår for driftsplanlægningen.

Afhandlingen kalder princippet for 'Fragmentplanlægning©' og fortolker det i forhold til et byggeprojekt. Hermed ligner tilgangen både en blanding og en udvidelse af kendte planlægningsværktøjer i byggeriet som cyklogrammer, netværksdiagrammer og Last Planner System™.

Med en så detaljeret procesplan, skal produktionen styres 'fra minut til minut'. På et filmset benyttes en uafhængig processtyrer (indspilningsleder), som koordinerer den opgave i samarbejde med produktionsleder og værdileder (instruktør). Dermed har filmproduktionen i det daglige en ledergruppe, hvor alle parametrene transformation, flow og værdi er selvstændigt repræsenteret, men håndteres i et delt lederskab.

Ph.d. afhandlingen konkluderer ud fra en isoleret betragtning af produktionsfasen, at professionelle filmproduktioner og byggeproduktioner har så mange fællestræk, at det giver mening at overføre idéer fra filmbranchens planlægnings- og styringsmetoder til store byggepladser med henblik på at opnå en mere præcis, effektiv og harmonisk produktionsproces.

Summary

”...and ACTION!”

Movie Production observed through the lens of Construction Management

Zooming in, from multidimensional planning through consensus based hierarchies towards motivated workflows

The PhD study of material project productions is done partly as ethnographic observations of Danish and American movie sets and construction sites, partly as qualitative interviews and literature studies. Analyses were performed using Actor Network Theory (ANT) and seeking answers to why professional movie productions far better meet their goals for time, budget and quality than construction productions do. This thesis contributes to project management theory, which has long been called for an integrated management system for transformation, flow and value.

Part of the management system for movie productions is a digital planning tool for the actual production process, with a wealth of detail that facilitates flexibility in planning within the framework of fixed aims. A flexibility that relates with the daily changing terms for operations, that is the reality of material project productions in contrast to industrial productions. The thesis is calling this principle 'Fragment Planning©' and interprets it in relation to construction projects. This approach resembles both a mixture and an expansion of familiar planning tools in construction as Critical Path Methods, Flowline Charts and Last Planner System™.

With such a detailed process plan, production must be controlled 'from minute to minute. For this purpose on movie sets is hired an independent process controller (assistant director), who coordinates all tasks in collaboration with the production manager and the value leader (director). Thus, movie productions in the daily have a leadership team, where all parameters of transformation, flow and value are independently represented, but handled in a shared leadership.

This PhD thesis concludes from an isolated view of the production phase that large professional movie and construction productions have so many features in common that it makes sense to transfer ideas from the movie industry's planning and controlling methods on set to construction sites in order to obtain more accurate, efficient and harmonious production flows.

Forord og Tak

”Husk, at det er jer, som gør hende ’klog’!” , sagde Indspilningslederen til sit filmhold, da han omsorgsfuldt brød isen for at jeg kunne få lov til at flytte mit elfensbenstårn ud på deres filmset for at lave etnografiske studier af filmoptagelser. Og det er virkeligt den røde tråd for denne afhandling. Der ville ikke være noget at fortælle, hvis jeg ikke havde fået lov til at betragte deres arbejde. Jeg ville aldrig selv have kunnet tænke mig frem til det, som jeg så: Deres selvskabte ledelsessystemer og arbejdskultur, som ikke ligner noget andet, jeg har hørt eller læst om.

”Hvis man kan lave film, så kan man ALT her i verden!”, sagde en af de filmproducere, jeg selv engang har været i lære hos. Og jeg må give ham ret efter at have kigget på filmbranchen både indefra og udefra med min egen baggrund som bygningsingeniør: Det er en ekstrem disciplin at producere film:

- skuespillet, scenografien, de levende billeder, musikken, og i markedsføringen endnu et sæt kunstneriske discipliner. I byggebranchen har bygherren betalt en arkitekt for dog at sætte sig lidt ud over sine kunstneriske hallucinationer og formulere sig i et teknisk forståeligt sprog.

- dernæst skal filmproduceren planlægge det umulige og overbevise andre om, at de skal sætte x antal millioner på højkant med betydelig risiko for totale tab. I et byggeri har bygherren trods alt investeret mange af sine penge i materielle ting, der i et vist omfang kan genomsættes.

- så skal filmproduceren samle et teknisk hold af måske flere hundrede personer fordelt på ca. 20 forskellige faggrupper til at gennemføre en fysisk produktion i visse tilfælde på hundrede forskellige locations - som er helt umulig at forudsige forløbet af i detaljer, og som man skal langt ind i postproduktionsfasen for at kunne se, om er lykkedes. I et byggeri har bygherren dog undervejs mulighed for at tjekke, om taget er tæt og søjlerne virkelig kan bære.

- slutteligt skal filmproduceren sælge et produkt helt forfra – brande ”blå avatarer” eller noget, som ingen har hørt om før i et støjende marked, hvor alt muligt andet end kvalitet er afgørende, og der ikke findes anden regulator end markedsføring. Det er mere sjældent at en bygherre risikerer at stå med et spøgelseshus, som slet ikke har ’kunder’.

Og så er der byggebranchen... I er jo også dygtige, dét er jo slet ikke det! I står hver eneste dag i regn og blæst eller stegende sol og udfører det umuliges kunst. Jeg

håber sådan, at I kan bruge noget af alt det, som jeg skriver om – for så har det været alle 3 år værd!

Til alle andre: Jeg synes, jeg har haft en god idé og unik indsigt til at sammenligne disse to brancher. Så jeg håber, at jeg i det følgende kan sige noget nyt og fornuftigt om den del af projektledelse, der handler om styring af store, fysiske produktioner.

Undskyld til filmbranchen for at forenkle og generalisere – men det er meget nyt at beskrive filmproduktion i et projektledelsessprog, og jeg har opdaget at der findes så mange fordomme og misopfattelser, at jeg er blevet nødt til at trække nogle ting op med ekstra kraftig streg. (Det irriterende ved at skulle skrive et PhD-projekt er desværre bare, at man bliver nødt til at forenkle nogle større sammenhænge til uigenkendelighed, for at kunne zoome sig ind på den lille detalje, der forhåbentligt kan lære os noget nyt).

Undskyld til byggebranchen for måske at komme til at 'tale ned' til jer i forenklinger og generaliseringer, som jeg har måtte ty til – dels for at kunne sammenligne to brancher, og dels for at tydeliggøre forskelle, som for mig har været markante men ellers vanskelige at forklare, fordi der ikke findes megen terminologi i forvejen til at beskrive nogle af disse fænomener. Jeg ved godt, at I er bedre vant med detaljeret projektledelses litteratur, men denne gang har missionen altså været at forsøge at lyse ind i nogle af de kringlede hjørner, og i sådan en lyskegle ser man skygger og konturer i ekstra skarpe kontraster.

TAK til begge brancher for at invitere mig indenfor så venligt, åbent, nysgerrigt og generøst! Jeg har virkelig nydt jeres selskab, grinet af mange gode historier sammen med jer alle, og blevet sendt i tænkeboks af jeres velgennemtænkte erfaringer. Og tak for at byde af jeres kaffe og frokost til en fattig PhD-studerende... Det varmede!

Denne afhandling er en del af et Ph.d. forløb, som er finansieret af Realdania forskning gennem Center for ledelse af byggeriet (Clibyg) på CBS ved Professor Kristian Kreiner. Tak for den støtte og tillid.

En særlig tak til

Above the line:

- Min hovedvejleder, Sten Bonke, uden hvem jeg hverken havde turdet påbegynde dette projekt eller turde afslutte det...Tak for det trygge rum, du har omkring dig, fyldt med tillid og frihed til at andre kan være sig selv.
- Projektets medvejledere, Kristian Kreiner og Stephen Emmitt, for at blæse vind i mit sejl, og for samtaler til tanker og eftertanker.
- Ph.D. studerende Anne Katrine Braagaard Harders (og Kattens Fond) for tegninger, grafik, opsætning og overblik til denne skriftlige fremstilling - og for et løft af god energi i slutfasen.
- Alle mine søde og vise kollegaer fra Sektionen for Planlægning og Ledelse af Byggeri på DTU Management og BYG•DTU, for uvurderlig sparring, støtte og inspiration gennem 3 år. Også en tak til Torben Elgaard Jensen for at være konstruktiv aktant.
- Deltagerne fra Bankerådt's meta-videnskabelige Doktor-konferencer: Stefan, Michael, Christian, Grane, Jens, Kasper, Rolf, Henrik, Mads m.fl.
- Søde kollegaer fra CBS's Institut for Organisation (IOA) og især fra Centrene for Ledelse i Byggeriet og Creative Industries Research for at tage så godt imod mig. (En særlig tak til Chris Mathieu for byttehandel af fagligt netværk).

Hovedholdet: Den danske filmbranche

- En meget stor tak til alle mine dejlige kollegaer fra den danske filmbranche, som tog en kort eller lang snak med mig undervejs i processen, når jeg fortalte om mit projekt. Altid kloge, interesserede, hjælpsomme... I har virkelig bidraget til min forståelse og perspektiv på emnet.
- Tusinde tak til Cosmo Film og specielt til Tomas Hostrup-Larsen for jeres tid og tillid. Jeres bidrag til denne afhandling har været helt uvurderlig for mig.
- Den største tak skal gå til de menige, danske filmarbejdere, som passede på mig, mens jeg indsamlede min empiri. Jeg har utallige gange i mine over 100 siders krøllede noter skrevet små memos til mig selv, som dette:
  "Mens jeg gennemskriver mine noter tænker jeg igen og igen, at jeg skal huske at takke de utroligt generøse filmarbejdere, som uopfordret har delt ud af deres viden og erfaringer, bare fordi jeg sad dér med en notesblok og manglede informationer. Og samtidig øste de helt uden

beregninger til mig af den omhyggelighed, omsorg og varme, som er så karakteristisk for danske filmarbejdere!"

- En ekstra tak til Antony Castle, Jonas Elmer, Søren Bay, Mogens Hagedorn, Linda Daae, Thomas Ryvald-Christensen m.fl. for at tage jer tid til at engagere jer i mine spørgsmål, midt i jeres egen travlhed!

2. Unit: Den danske byggebranche:

- Her føler man sig altid velkommen! Tak for at dele så rigt ud af jeres erfaringer, dagligdag og den hyggeligste madordning i skurvognen!
- En særlig tak for jeres tid og tanker til Brian, 2xMichael, Karsten, Lars m.fl. – I har givet mig stor respekt for jeres arbejde!
- For energisk sparring i de tidlige faser af projektet, tak til Knud Erik Busk og Tina Kepka fra det tidligere Kuben.
- Også tak til Svend Aage Merklin fra 3f for kloge ord og indblik.
- Niels Falk! – for altid at være tre skridt foran, som den skarpeste kollega og ven i samme person.

3. Unit: Los Angeles

- Først og fremmest en stor tak til søde danske filmkollegaer for gennem deres netværk i Los Angeles at forsøge at hjælpe mig i den svære opgave at få lov til at studere amerikanske filmset (af den rigtige geografi, størrelse og timing)... Den opbakningen betød virkelig meget i en tid, hvor jeg ellers kunne føle mig ret alene på den modsatte side af jordkloden:
  Thomas Gammelgaard, Asger Leth, Lone Scherfig, Jakob&Arine Kirstein Høgel, Regner Grasten, Martin Barnewitz, Jonas Elmer, Mikkel Bondesen m.fl. (Bare dét, at der er nogen, som rent faktisk svarer på ens emails, uden at man også skal ringe tusinde gange...dansk guld!)

- Thank you faculty and students from University of Southern California (USC) for all your smiles and friendly helping! - I really loved my time on campus! And thanks to professor Richard Sundeen for building a bridge from Scandinavia to USC.
- Special thanks to professor Akira Mizuta Lippit, head of Department of Critical Studies, School of Cinematic Arts, for taking me under his wings! And to his

department for making me feel like home! Thanks to Mike Dillon for including me in the group of Ph.d. students and for all your film noir :)

- Thank you to the rest of USC School of Cinematic Arts for many talks, interviews and excellent courses.
- I will never forget the inspiration and clever care from professors Peter Exline and Robert Latham Brown - You both have a big fan in Denmark!
- Thank you for your kind time and thoughts to professors Michael Taylor, Jason E. Squire, Larry Auerbach, Torrie Rosenzweig, Michael Reno a.o.
- Special thanks to The Marshall School of Business at University of Southern California by professor Tom Cummings for letting me stay at your department and taking all administrative trouble. I learned so much from your seminars, conferences and talks!
- *And professor Paul Adler: I can't thank you enough for taking me under your wings and lifting me up in times, that were very difficult for me!*
- Also big thanks to professor Jean-Francois Coget for your kind support and inspiration, and for greeting me welcome at Cal.Pol. San Obispo. (Thanks for the inspiration also to californian professors Beth Becky and Ellen Ensher).
- From the movie industry of Hollywood, I owe endless thanks to producer Denise Di Novi, producer David Siegel, direcor Tim Marx, producer Steve Nicolaides, producer Brittany Ballard, president of production Andrew Fenady and many, many others!
- From the californian construction industry, thank you for the interview to Robert McCullough from S.D. Deacon Corp. of Californa (and Kitesurfari!).

Sponsorer af mental energi:

- Tak til min familie og venner for altid at være der for mig!
- Finally xoxo to all my friends in Southern California for keeping me mentally sane during my stay: Dorte, Steve, Eve, Andrew, The very special 'McCullom St. fairies': David, Ruthie, Richie, Abe, Jessie, Gen, Ed, Ben, Jason a.o.) plus all the cool and sweet westcoast surfers along the coastline from Huntington to Leo Carillo – Miss you all!

Indhold

Del 1 – Baggrund 15

1 Metoder fra Dokumentarfilm og Dramaturgi 17
1.1 Dokumentarfilm og etnografi 17
1.2 Dramaturgi og Aktør Netværk Teori 18
2 Den etnografiske metode 18
2.1 Adgang til empiri 19
2.2 Multi-sited etnografi 20
2.3 Selv-etnografi 20
3 Selektion, mønstre og sammenligninger 22
3.1 Studie eller independent? 23
3.2 TV eller feature? 24
3.3 Danmark sammenlignet med USA? 25
3.4 Afgræsning af empiri = afgræsning af resultater 25
4 Research og indsamling af empiri 28
5 Valg og fravalg af teori 29
6 Afhandlingen som aktant 31
7 Film og byggeri – ligheder og forskelle? 34
8 Midlertidige, materielle produktioner i en foranderlig virkelighed 36
8.1 Projektledelse eller produktionsledelse? 36
8.2 Usikre omgivelser, eller bare upræcise planer? 37
8.3 Midlertidige organisationer - eller blot periodeafgrænset rutinearbejde i faste rollestrukturer? 38
8.4 Præcision kræves ved både synkron og asynkron koordinering 40
9 Marked og produkt, kvalitet og værdi 43
10 Branchestrukturer og konkurrence 46
10.1 Ansvar som incitament 48
11 Organisation over faseskifte 49
12 Det professionelle styringssystem (Hollywood studio system) 53
13 Arbejdsforhold 57
14 Institutionelle rammer – uddannelse og regulering 57
15 Myth-buster 58
15.1 Filmproduktet kan sikkert også bare ændres undervejs? 58
15.2 Styring af filmproduktioner foregår nok i et 'kreativt kaos'? 59
15.3 Filmarbejde er jo også bare så sjovt og attraktivt? 61
16 Hvorfor er det interessant at sammenligne disse to brancher? 64

17 Forskellige performance i overholdelse af planer og mål 66
17.1 Forskelle i overholdelse af tidsplaner 68
17.2 Forskelle i overholdelse af budgetter: 71
17.3 Forskelle i produkt-kvalitet (værdi, svigt, fejl, mangler, forbedringer) 75
17.4 Forskelle i proces-kvalitet (produktivitet, effektivitet, fokus, engagement) 78
18 Sammenfatning 80
19 Forskningsspørgsmål 83
19.1 Filmproduktion styringsmodel 85
19.2 Forskningsspørgsmål 86
20 ANT som metodeværktøj (- særlige spørgsmål kræver særlige svar) 89
21 ANT-terminologi sætter ord på forskelligheder i tankesæt 91
21.1 Aktanter 91
21.2 Netværk og Mellemrum 95
21.3 Scripter, translationer, mediatorer og forhandlinger 97

DEL 2 – Diskussion 101

22 Planlægning og virkelighed 103
23 Rammer for planerne er nedforhandlet fra tidligere fase 103
23.1 Første forhandling: fra idé til forslag 106
24 Produktionsplanen er fast udadtil, men fleksibel indeni 107
24.1 Anden forhandling: fra forslag til planer 107
24.2 'The Script is the Bible!' 113
24.3 Sjældne overskridelser af produktionsbudgetteter er strategiske opgraderinger af produktet 114
25 Planerne er translateret direkte ud af produktbeskrivelsen 116
25.1 Det ultimative workflow, Plan A (- og plan B-Z) 122
25.2 Fleksibilitet via 'Fragmentplanlægning©' 125
25.3 Locationbaseret planlægning 132
25.4 Kvalitet/produkt kontra økonomi/proces: 134
26 I Pre-produktions fasen gennemtænkes alle detaljer og scenarier 137
27 Planen er i dialog med den faglige indsigt 146
27.1 Formidling til alle 146
27.2 Service som ydelse 149
27.3 Shared leadership – med tidsplan og kvalitet som 'boss' 150
28 Planen er i non-stop dialog med 'virkeligheden' 152
28.1 Den daglige procesplan 153
28.2 Sejlskibe og små løbende justeringer 159

29 Planerne translateres ned til små daglige scripter 167
29.1 Dagsprogrammer, ugeplaner og opfølgning 167
29.2 Mundtlig formidling – hands on 172
30 Produktionsplaner er en del af et større, formidlet system 174
31 Sammenfatning 177
32 Styringssystemet integrerer flow, transformation og værdi 186
33 Det øverste lag i projekt-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret ledelse* mellem aktanter for design af produkt og proces 189
33.1 Shared leadership 191
34 Konsensus-styring: Integreret styring, Delt ansvar 195
34.1 Centralt koordineret, uddelegeret styring - 'Plug & play' 197
34.2 Non-humane aktanter 200
34.3 "...and Action!" 205
34.4 Hierarki, autoritet og 'looseness' 208
35 Pace & Sync – flow i processen 212
35.1 Daglige måltal for fremdrift 218
36 Forandringer er det eneste 'sikre' 223
36.1 Forandring som aktant 224
36.2 Der bliver afholdt mange uformelle møder 226
36.3 Frekvensen af omstillinger 227
37 Informationer & Dialog 229
37.1 Formelle kommunikations opgaver genererer uformel dialog 230
37.2 Flyt 'møderne' ud i selve produktionen! 233
38 Produkt-kvaliteter (a,b,c,d,e,...,z) 242
38.1 'Value' fra plan til proces 242
38.2 Faggruppernes interaktion 245
38.3 Scripter som processens indbyggede 'kvalitets-sikrer' 248
39 Hænger delprodukterne sammen? – 'Continuity'! 253
39.1 Kontinuitet – ingen 'sprækker' i det færdige produkt 253
39.2 Faseovergange 254
40 Processammenhæng og -kvalitet 259
40.1 Ad. Styring af direkte produktionsbetingelser 260
40.2 Ad. Styring af indirekte produktionsbetingelser 261
40.3 Ad. Stryring af drifts og logistik faciliteter 262
41 Økonomi overblik 265
41.1 Mikro-styring 265
41.2 Makro-styring 267

41.3 Holde budgetrammen 271
42 Sammenfatning 275
Pauser – uden pause! 289
42.1 Kvalitetstjek og mentale forberedelser via passive, fokuserede observationer (passiv stand-by) 291
42.2 'Flying In' - at assistere med øjeblikkeligt varsel (aktiv stand-by) 296
42.3 Forberedelser (kvalitetskontrol, klargøring og 'prøver') 297
42.4 Koordinering og videndeling 299
43 Rammer, orden, tryghed 303
43.1 Klare mål fra minut til minut 305
43.2 Håndværk og 'orden' 310
43.3 Ansvar og omsorg fra toppen og ned i organisationen 314
44 Fysisk 'nærhed' og synlighed – fælles fokus 316
44.1 Fordele eller ulemper ved fysisk nærhed 317
44.2 Kreditering og synlighed - motivation og ansvarsfølelse 322
45 Mental 'nærhed' – tilstedeværelse i nuet, perfektion, 'persistence' 327
45.1 Alvoren bag planer og budget presser det mentale fokus 327
45.2 Alvoren bag kvalitetskrav presser det mentale fokus 329
45.3 Gensidig afhængighed i 'Gruppen' presser mentalt fokus 331
45.4 Personligt drive bag det mentale fokus 335
46 Tæt, faglig, styrende, koordinerende, dobbelttjekkende og interagerende kommunikation 340
46.1 Pro-aktiv kommunikation: Omsorg, dobbelt-tjek 342
46.2 Den lyttende dialog: Gensidig tillid i hierarkiet 345
46.3 Opmærksomhed: Nærværende, direkte, indfølende kontakt 348
47 'What's in it for me?' – Personlig tilfredsstillelse 352
47.1 Con Amore (intrinsic) 352
47.2 'The Challenge'! (intrinsic) 353
47.3 Socialt sammenhold og omsorg (intrinsic) 355
47.4 Trivsel og 'treats' (intrinsic/extrinsic) 356
47.5 Karriere og credits til hele holdet (extrinsic) 359
47.6 Afkast af produkt-resultat til ledere (extrinsic) 360
48 Sammenfatning 361
49 Sammenfatning og syntese af konklusioner 367
49.1 Baggrund og metode 367
49.2 Konklusioner 369
49.3 Syntese 389

49.4 Hvorfor er det anderledes svært for byggeriet? 391
49.5 Anbefalinger til ledelsen af byggeproduktioner 392
49.6 Andre projektbaserede brancher 396
50 Referencer 397

Indledning og læsevejledning

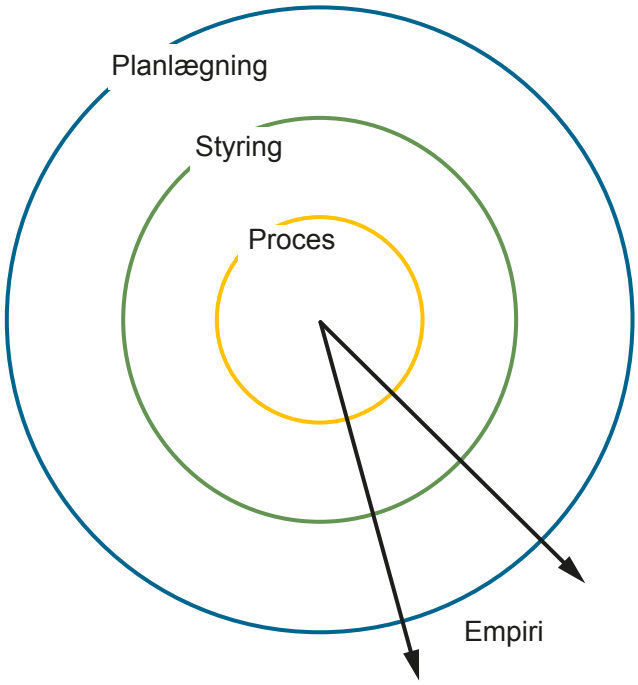
Afhandlingen analyserer projektledelses metoder i filmbranchen, oplevet gennem byggebranchens optik (de klassiske begreber og terminologi fra projektledelse, som det praktiseres i byggeriet).

Afhandlingens struktur afspejler idéen om at 'zoome' fra årsager ind mod virkninger, ved at præsentere stoffet i rækkefølgen:

1. branche karakteristika
2. planlægningsmetoder
3. styringsmetoder
4. arbejdsflow

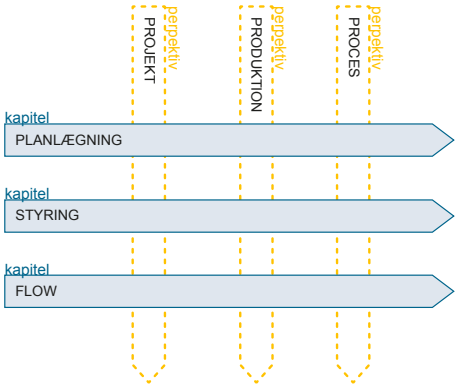
selvom min arbejdsmetode egentligt er foregået i den modsatte rækkefølge: inde fra observationer af de små nære proces-detaljer (f.eks. indhold af proces-pauser), frem til analyse af de bagvedliggende strukturer, i en induktiv tilgang til empirien:

Induktiv tilgang:



Afhandlingens kapitelinddeling afspejler også min opfattelse af nogle vigtige forskel, jeg har observeret i de to brancher: At man i byggeri opfatter 'planlægning' som en tidlig fase (der næsten kun omhandler produktbeskrivelser). Mens man i film taler om planlægning af arbejdsprocesserne og i princippet bliver ved med at modificere og planlægge fra start til slut (indenfor tidligt fastlagte rammer). Tilsvarende med 'styring' som man også forbinder med udførelsesfasen i byggeri, mens filmprojekter styres fra centralt hold hele vejen i et kontinuert flow, og bl.a. derfor har en lang Pre-Produktions fase, hvor produktionsprocessen planlægges i dialog med parterne. Ligeledes griber styringen tilbage i planerne, som justeres i takt med at uforudsete forandringer indtræffer. Og endeligt har jeg beskrevet det observerede arbejdsflow, som jeg i denne sammenhæng forbinder med begreber som motivation og engagement, og derfor må forklarer med rødder tilbage i de tidligste faser af et filmprojeks planlægning, mens bygge virksomheder stadig forsøger at stampe et fokuseret 'flow' op af jorden sammen med første spadestik og et kick-off seminar. Filmbranchen tænker heller ikke projekt, produktion og arbejdsflow som tilhørende forskellige faser, men mere som forskellige perspektiver på produktet med tilhørende arbejdsopgaver. Man har f.eks. to forskellige men integrerede styresystemer – ét for arbejdsflowet med selve optagelserne foran kameraet, og ét for produktionen som helhed.

Grafisk kan man illustrere disse sammenhænge:



På forhånd min undskyldning til brancherne for alle forenklinger i denne afhandling. Dette ville have fyldt tusindvis af sider og været ulæseligt, hvis jeg skulle have været rundt om alle branchernes kringelkroge. Så jeg forsøger at gøre en dyd af at simplificere og fokuser på nogle hovedtræk.

Del 1 – Baggrund

Kapitel 1

Metode

1 Metoder fra Dokumentarfilm og Dramaturgi

1.1 Dokumentarfilm og etnografi

I begyndelsen af mit projekt var det blot en sjov tanke, at arbejdet med min PhD-afhandling kunne minde om arbejdet med en dokumentarfilm, når den tilsvarende undersøger verden med et nysgerrigt blik. Her sidst i processen må jeg konstatere, at jeg på mange måder har arbejdet som instruktører arbejder med kreative dokumentarfilm - ikke nyheds-dokumentar eller reportager, men netop de antropologisk søgende, neutralt observerende 'fly-on-the-wall' dokumentarfilm projekter. Jeg har ligeledes indsamlet store mængder 'råmateriale', som jeg selvfølgelig har opsøgt efter en planlagt systematik, og de historier jeg på forhånd havde valgt at beskæftige mig med – men også som jeg undervejs 'modtog', hvad der tilfældigvis opstod og kom til mig, så jeg kunne justere mit spor efter ny indsigt. Efterfølgende har jeg (motiveret af et vist tidspres) fundet den røde tråd ud fra de bedste dele af materialet blandt alle disse rånoter og slutteligt 'klippet' alle disse tekst stumper sammen til en (forhåbentlig) læsbar sammenhæng. Med al den tvivl undervejs, som også er en naturlig del af en søgende proces. Og med den tilsvarende udfordring, at det jo aldrig fuldt kan lade sig gøre at formidle noget som helst 'neutralt'. Neutral formidling er en modsætning i sig selv, hvor man på en eller anden måde bliver nødt til at være ærlig overfor sig selv og sit 'publikum' om fra hvilken vinkel, man anskuer sit materiale.

I den forbindelse må jeg straks tilstå, at jeg har arbejdet 10 år i mit observerede felt i forskellige funktioner indenfor filmproduktion. Men det er også netop blandt dokumentarfilm instruktører, at jeg så ofte har hørt og lært om den tilstand, som de forsøger at observere gennem, og som jeg selv har brugt som metode under min indsamling af empiri: at 'tømme' sig selv, at 'åbne sig' for hvad, der nu måtte komme forbi ens blik, at flytte sig lidt rundt i feltet, tale med mange forskellige kilder osv.

Jeg har også gennem nogle år arbejdet med byggebranchen som forsker og formidler, og er allerede ladet med alle de myter og sandheder, som er blevet diskuteret i den branche gennem de seneste 25 år, siden jeg selv tog en uddannelse som civilingeniør. Fra den branche har jeg så medbragt en anden 'metode' i arbejdet med denne afhandling: en omhyggelighed, et forsøg på at komme helt til bunds i forståelsen af mine indtryk, at indsamle store mængder materiale førend jeg

begynder at indlæse 'mønstre', et tørt blik på de observerede situationer og en bevidsthed om sociale konstruktioner.

1.2 Dramaturgi og Aktør Netværk Teori

Jeg bruger Aktør Netværk Teori (ANT) som et værktøj til at åbne empirien (mere end som teori), da metoden så tydeligt kunne krystalisere forskelle mellem brancherne ud af mine observationer. Men det falder også naturligt for denne 'dokumentaristiske' PhD-afhandling at arbejde med Aktør Netværk Teoriens non-humane hovedaktører som 'tidsplaner', 'ansvarsfølelse', 'teknologier' osv. Indenfor dramaturgien taler man om f.eks. en films hovedkarakter, der sagtens kan være non-human. Det kan være handlingen portrætterer en særlig by, en lurende katastrofe, en mode, en ungdomsbevægelse, en særlig stemning - både indenfor fiktion-, kunst- og dokumentarfilm. Og man arbejder naturligt med denne karakters 'vilje' og 'udvikling' gennem filmens handling og øvrige karakterer.

2 Den etnografiske metode

Jeg var fra begyndelsen klar over, at jeg ønskede at foretage etnografiske studier som en fælles metode for observationer af filmproduktions set og byggepladser. Det var en klar fornemmelse af, at jeg ville kunne finde 'noget interessant' i mikrostudier af sammenlignelige arbejdsvilkår i de to brancher, som tændte interessen for hele dette projekt. Men hvor skal man begynde og ende, når der stort set ikke findes tilsvarende studier af filmbranchen, og jeg ønsker at forholde mig 'åben og fordomsfri' til mine observationer? Jeg var ret sikker på, at der et eller andet sted i krydsfeltet mellem 'samarbejde', 'kommunikation' og 'organisationsforhold' kunne findes noget, som kunne sætte brancherne i relief i forhold til hinanden.

At observere 'pauser'

Ud fra tidlige skitser rakte en engageret vejleder mig et 'frame' til at åbne og afgrænse mine observationer og til at kunne sætte mig selv ud over kun at 'få øje på' de begivenheder, som jeg i forvejen forventer at finde: *"Hold øje med 'pauserne'! – Hvad sker der i pauserne? – Hvilke typer af pauser findes der?"* Denne observation af 'pauser' udviklede sig efterhånden til et afsæt for observationer af alle omkringliggende 'små og nære' forhold – og senere til de større rammer for produktionerne. Fra de helt nære etnografiske studier af 'pauser' begynder der at forme sig større spørgsmål til arbejdsflow, motivation, produktivitet, kommunikation og derfra naturligt til organisation og styringsformer. Og derfra begynder der sig

hurtigt at tegne et meget tydeligt mønster, som bliver mit første skridt ind i sammenligninger og analyser af dybere sammenhænge.

2.1 Adgang til empiri

Det var så nemt for mig at få ubegrænset adgang til filmoptagelser i Danmark (via mine gamle kollegaer), at det blev en meget stor overraskelse for mig, hvor svært det var at få adgang til store professionelle produktioner i Hollywood. Ikke så svært at få lov til at 'besøge' et filmset – men at få lov til på egen hånd at foretage etnografiske observationer med notesblok, udslåede antenner og kritiske briller af de helt store studie-produktioner er stort set aldrig gjort tidligere! Så jeg havde i den grad undervurderet, hvor meget energi, jeg skulle bruge på den opgave, og kom desværre til at være under stærkt tidspres for at få min etnografi hjem i de allersidste dage af mit ophold derovre. En af filmstudiernes bekymringer ved at lukke en forsker ind i timevis var spørgsmålet om forsikringer! - Hvad hvis jeg vælter et kamera, eller forstyrrer optagelserne, som koster mange millioner kroner om dagen? Alle deres egne ansatte er forsikret under produktionen, men jeg er jo 'gæst'. Eller hvad med mine observationer, hvis fagforeningerne læser mine analyser om et eller andet, de har overset? Det var nemmere bare at sige 'Nej' til mig (eller ignorere mine emails), end at gøre sig flere bekymringer om et i forvejen presset produktionsflow. Og så er de store filmselskaber generelt kendte for at være 'lukkede'. De har et behov for at beskytte deres mest sårbare 'leverandører' (skuespillere) fra den ubalancerede nysgerrighed, som deres arbejde afføder i medierne.

Den eneste forsker (Beth A. Bechky), som jeg er stødt på, som har skrevet artikler på baggrund af etnografiske observationer af professionelt filmarbejde, har kun sine observationer fra et enkelt stort filmset, hvor hun måtte lade sig ansætte og arbejde som assistent for produktions kontoret, for at de bl.a. var trygge ved hendes forsikringsforhold. Det vil sige, at hendes noter er efterrefleksioner, når hun kom hjem fra dagens opgaver. En anden forsker (Ellen A. Ensher) har haft adgang til at interviewe professionelle fra meget store, professionelle filmproduktioner, men har ikke foretaget studier i feltet. Alle øvrige videnskabelige behandlinger af filmbranchens arbejdsmetoder, som jeg har kunnet finde, er enten baseret på observationer af helt små, ikke-professionelle optagelser som studenterfilm, reklamefilm, musikvideoer, kunstfilm eller meget små produktioner.

2.2 Multi-sited etnografi

Min empiri er trukket fra så mange forskellige, relevante kilder, som jeg overhovedet har kunnet komme i tanker om undervejs for at tilgodese krav om forskellige synsvinkler, når jeg ikke kan være sikker på at validere. Jeg har foretageet etnografiske observationer på 2 filmset og 2 byggepladser af forskellig karakter. Derudover har jeg interviewet ansatte fra top til bund, nøglepersoner, organisationsfolk, forskere og undervisere i begge brancher. Jeg har fulgt kurser og seminarer, talt med branchefolk og selvfølgelig samlet organisationslitteratur og branchelitteratur.

2.3 Selv-etnografi

Når jeg har indsamlet og analyseret empiri, har jeg været bevidst om fordele og ulemper ved min egen baggrund. For selvfølgelig er jeg påvirket af indtryk gennem 10 år forud for mit PhD-projekt at have arbejdet mig op i filmbranchen fra alle tænkelige assistent stillinger til større ansvar for udvikling, finansiering, produktion og formulering af forretningsstrategier. Jeg har tillige gennem årene fulgt branche nyheder, opgørelser og udgivelser om danske og udenlandske produktioner (f.eks. Imdb, Screen, Variety, Ekko, DFI m.fl.) samt været bredt orienteret gennem min tilknytning til flere filmselskaber i Danmark og gennem kollegaer, der har arbejdet i udlandet. Jeg har deltaget i et producer-kursus under EU's Media ordning, og gennem min deltagelse i forskellige filmfestivaller, brancheseminarer m.v. også haft et internationalt, professionelt netværk gennem årene. Jeg har hele tiden været orienteret om diverse aktuelle debatter i branchen gennem mange kollegaer og bekendte, der arbejder på Filminstituttet, Filmværkstedet, Filmskolerne, i de faglige organisationer og tilknyttede institutioner. Men disse erfaringer har forhåbentligt også givet mig et højere afsæt til at selektere og analysere mine observationer.

Tilsvarende har jeg fra byggebranchen med min uddannelse som civilingeniør et netværk af kontakter, som arbejder i alle typer af byggerelaterede funktioner, og som jeg har været orienteret om branchen gennem de år, hvor jeg ikke selv har arbejdet med byggeri. Tidligere har jeg selv arbejdet især med entreprenørbranchen om udvikling af et skræddersyet miljøledelses-system til danske entreprenører, som jeg selv udviklede i samarbejde med de 18 største entreprenørvirksomheder i Danmark, og jeg har som forskningsassistent arbejdet bl.a. med projekter om strategiske partnerskaber, samarbejde og kommunikation i byggebranchen.

Jeg ved præcis så meget om de to brancher, at jeg ved, at jeg ingenting ved... At alt er forskelligt, varierer, er i udvikling, og at alt kan modsiges! Jeg må blot tage de historier, jeg kender, og forsøge at sætte dem i perspektiv. Og fordi jeg har været så bevidst om risikoen for at være forudindtaget, har jeg gjort mig ekstra umage for blot at registrere nøgtern og neutralt – kun 'se' det, som jeg rent faktisk kunne se i nuet.

Så jeg forsøger at 'nulstille' mig selv, når jeg observerer (ligesom en dokumentarfilm instruktør), men det kan selvfølgelig ikke lade sig gøre fuldt ud. Men ved at være så bevidst om det, føler jeg egentligt at jeg er mere 'nulstillet' på disse observationer, end jeg nogensinde tidligere har været det, når jeg har bevæget mig ud i grounded theory empiri, hvor man ikke laver den meditationsøvelse foruden, men forudsætter, at man 'allerede er nulstillet', når man bevæger sig ud i et felt, man ikke kender så meget til på forhånd. Men jeg kan især af andre forskerkollegaer, som har beskrevet filmbranchen læse, at de med deres manglende indsigt netop er plumpet i de først nærliggende fordomme og hurtige konklusioner. Jeg håber - især på filmproduktioner, som jeg kender bedst fra praksis - at jeg er i stand til at registrere et større antal af detaljer, fordi jeg hurtigt kan identificere en række signaler, og fordi jeg hurtigere kan skelne mellem 'normale' og 'unormale' situationer end en person, der måske ser alt for første gang. Der foregår virkeligt mange ting samtidig på et filmset, og det kan virke som overvældende mængder af information, hvor mange ting måske kan se 'tilfældige' ud, hvis man ikke kender sammenhængene i forvejen. Her har jeg også den fordel, at når man først er lukket ind på et filmhold, så ved alle andre, at man har passeret et meget lille nåleøje. Der har været anbefalinger og tjek gennem erfarne menneskekendere og den øverste ledelse. Så når man først er 'inde', så er der en tilgængelighed til at observere, hvor alle taler åbent med dig, som var du et fortroligt familiemedlem. Når jeg har indsamlet empiri på såvel byggepladser som filmset, så skriver jeg ALT ned. Først senere analyserer jeg på indholdet og indser betydningen, og derfor har jeg noteret alle observationer, selvom de måske kunne virke ligegyldige i øjeblikket, hvor de skete. Her er udfordringen, hvordan jeg for læsbarhedens skyld må kæmpe mod min egen viden om detaljer, kompleksitet og større sammenhænge. At jeg bliver nødt til at generalisere og male med brede penselstrøg for at forenkle strukturer og skabe bare en smule overblik i analyserne.

Da jeg undervejs udviklede en mindre 'forskrækkelse' for at blive udsat for skepsis omkring min evne til at indsamle neutrale observationer, blev det vigtigt for mig at formidle min empiri så detaljeret, så man kan fornemme, at der så vidt muligt er tale om objektive registreringer frem for subjektive fortolkninger. Dette har kostet lidt i læsbarheden, hvor de mange detaljer kan være tunge at komme igennem, selvom de

tilsammen giver et dybere billede af de oplevede situationer. Men jeg håber det giver indtryk af, hvordan jeg bare 'automatskrev' på alle begivenheder, mens de foregik omkring mig. Jeg kom således hjem hver dag med 20-30 sider tætskrevne noter både fra byggepladser og filmset.

Billede 1 – Etnograf i felten. Tak for at byde mig indenfor!

Jeg havde næsten lige så store mængder empiri fra mine observationer på to byggepladser, som desværre blev for omfattende et materiale at bringe med ind i projektet på samme direkte måde som film-empirien. Men det afspejlede kendte tendenser, som allerede er beskrevet i byggebranchens litteratur, og som jeg så har lænet mig op ad og refereret til. Jeg prioriterede også at formidle mine observationer fra filmset, da de er unikke som bidrag til projektledelseslitteratur og forskning.

3 Selektion, mønstre og sammenligninger

Både byggebranche og filmbranche er mangfoldige størrelser. Det ville blive fuldstændig uoverskueligt, hvis jeg skulle analysere alle typer projektformer, styringsmodeller og ledelseskulturer. Eller rettere, jeg bliver nødt til at zoome ind på nogle få sammenlignelige størrelser, som jeg har grund til at antage kan indeholde større erkendelser.

Jeg har derfor måtte vælge en række begrænsninger for mit studie:

- Jeg ser udelukkende på de allerstørste, professionelle produktioner, hvor man anvender erfarne projektmedarbejdere og professionelle

styresystemer. Dette valg bringer mig derfor til USA for at studere filmproduktioner i Hollywood i størrelsesordenen en halv milliard danske kroner og med mange hundrede projektansatte.

- Jeg fokuserer på at formidle konstruktive eksempler og hvilke indre og ydre parametre, som ser ud til at få et produktionsflow til at fungere efter hensigterne.
- Jeg zoomer ind på selve de fysiske produktions processer og spejler planlægning og ledelseskultur i disse observationer. Det er i produktionsfasen, at de to brancher kan minde om hinanden, og det bliver mest interessant at sammenligne.

Til min empiri udvalgte jeg i begge brancher såvel 'serieproduktioner' med forventede gentagelseseffekter, som 'unika-produktioner' med innovations afledte risici.

Jeg følger således en stor, dansk TV-serie produktion (ca. 100 mio. kr.) og en stor byggerenoveringssag med mange ens blokke (ca. 300 mio. kr.). Og jeg følger et stort nybyggeri med ny, eksperimenterende teknologi (facader) (ca. 100 mio. kr.) samt produktion af en meget stor spillefilm med 2(!) debuterende instruktører i Hollywood (ca. 500 mio. kr.). Så det er altså alle traditionelle, professionelle produktioner med konventionelle typer af risici indbygget i valg af teknologi eller organisation.

Undervejs har jeg måttet gøre mig mange tanker om forskelligheder og konsekvenser for analyserne. Blandt andet om forskellen mellem amerikanske studieproduktioner (hvor de store studier er afhængige af et vist cashflow) og independent (uafhængige) produktioner, som har deres eget økonomiske liv samt amerikanske TV-produktioner, som har en lidt anderledes organisationsform (også end de fleste danske TV-produktioner, som mere ligner spillefilm). Dertil om forskellene mellem danske og amerikanske produktioner, som heldigvis viste sig at være fuldt sammenlignelige til dette formål, da styresystem og organisationsform er stort set identiske med de danske modeller, selvom marked og finansieringformer er forskellige.

3.1 Studie eller independent?

Jeg spurgte bl.a. Jason E. Squire, som underviste i filmbusiness på Filmskolen på USC om et cirka-tal for, hvor stor en del af filmproduktionerne i Californien, som var independent producereret i forhold til de store Hollywood studier, for at få en fornemmelse for, hvor stor en del af branchen, mine undersøgelser repræsenterer.

Hans bud er 50/50 % i antallet af produktioner, men at tallene er anderledes for biograferne, hvor ikke alle de uafhængige produktioner når frem til lærredet. (Der bliver måske vist ca. 7-800 produktioner årligt i biograferne). Min konklusion er, at man kan betragte studie-produktioner og private independent produktioner som 'to forskellige brancher' med forskellige produktionsbetingelser og afsætningsmuligheder, ligesom TV-serie produktion, animation- og dokumentarfilm også er 'brancher' for sig selv set fra denne afhandlings perspektiv. For mig er det derfor fortsat logisk at fokusere mine betragtninger på de store, professionelle Hollywood studier, når jeg sammenligner med byggebranchen.

3.2 TV eller feature?

Jeg interviewer TV-instruktøren Tim Marx, og opsummerer efterfølgende at ved studieproduktioner af amerikanske TV-serier betaler studierne ofte ekstra omkostninger for at overholde tidsplanen (deadlines) ELLER de ændrer produktbeskrivelsen (hiver dyre eller tidskrævende scener ud af manuskriptet). Resten 'fixes i klippen'. Ved amerikanske TV-produktioner er det således processen, som er central for al opmærksomhed - i modsætning til mange spillefilm, hvor produkt-kvaliteten har en mindst lige så høj prioritering. Ved TV-produktioner skal filmarbejderne også over lange perioder se de samme kollegaer igen, og det giver et fokus på at få processen til at glide. Tilgengæld kan Instruktørerne opleve at blive udskiftet 'for hver ny episode' i en TV-serie og har derfor mindre magt, mens "Executive Producers stay!" Jeg var meget glad for denne enkle skitsering af forskelle mellem de amerikanske produktioners forskellige prioriteringer mellem proces og produkt, og det fik mig til at tænke længe over, hvilke sammenligninger, der bedst passede til byggeriet.

Jeg kom frem til, at netop fordi der helst IKKE laves om i produktbeskrivelser, så er det amerikanske, professionelle spillefilms produktionen, der bedst ligner danske byggeprojekter, så jeg valgte også sådan en produktion til mine etnografiske observationer. Derimod var den danske TV-serie, som jeg fulgte produktionen af, et eksempel på, at den danske film-produktion er mere homogen, og der var mindst lige så stor prioritering af produkt-kvalitet, som der var på at få processen til at lykkes. Derfor var denne produktion en lige så god sammenligning til min byggeempiri, som gjorde den sammenlignelig med mit store renoveringsprojekt: gentagelseseffekt og det samme arbejdshold, som blev genansat ved nye blokke af arbejde.

3.3 Danmark sammenlignet med USA?

Jeg havde forud for mine empiri studier i USA talt med mange danske filmarbejdere med erfaringer fra amerikanske (og andre internationale) produktioner, og var lidt beredt på store, kulturelle forskelle. Men efter selv at have orienteret mig i dybden med den amerikanske produktionskultur, forstår jeg at mange af de ting, som danskerne har hæftet sig ved, handler om generelle kulturforskelle landene imellem – som f.eks. mindre medarbejderinddragelse/involvering, mere formelle krav til kontrakter, forsikringer osv. og generelt 'større forhold' i virksomheder og institutioner. Men i forhold til fokus for denne afhandling har disse kulturforskelle ikke været afgørende.

Michael Taylor (leder af Filmskolens Producerlinie på University of Southern California, USC) fortalte mig om sin baggrund, hvordan han efter Universitetsstudier arbejdede sig op gennem rækkerne i United Artists fra deres 'trainee departement', som de store studier havde dengang, og indtil han 7 år senere var leder af 'European Productions'. Derfor tilbragte han 2 år som leder af dere produktioner i Europa (bl.a. til James Bond og Pink Panter). Til mit spørgsmål om forskelle siger han, at *der stort set ikke er kulturelle forskelle på at lave film i USA og Europa! Det er blandede hold -* ***"Film making is international!"*** Og dette udtaler han fra sine erfaringer med store filmprojekter i Finland, Spanien, Rumænien, Ungarn, England og USA.

Så selvom gennemsnitlige studieprojekter i USA er op mod 25 gange større end i Danmark (500 mio. kr. i Hollywood vs. 20 mio. kr. i Danmark), så er de væsentlige tendenser og mønstre fuldstændig de samme (med ganske få nationale kulturforskelle). I vid grad er danske films *produktion* blot en lille kopi af Hollywood, mens marked, finansiering og afsætning er anderledes.

Min *metode* har altså kort fortalt været, at se nogle mønstre i dansk filmproduktion, tage over til de rigtig store projekter og genkende de samme mønstre, og derefter vende hjem til mine danske observationer og betragte dem som nogenlunde generelle for de forhold, jeg observerer og analyserer på. Dermed har jeg kunnet bruge mine danske observationer til også at kunne fortælle noget om de helt store produktioners ledelse, planlægning og arbejdsorganisation.

3.4 Afgræsning af empiri = afgræsning af resultater

Jeg har fra begyndelsen af dette projekt afgrænset mine betragtninger til store, professionelle produktioner (i begge brancher) for at kunne rette opmærksomheden mod etablerede styresystemer frem for mod enkeltpersoners mere tilfældige

præstationer. De meget få analyser, der er lavet af filmproduktioners organisation og ledelseskultur lider efter min mening af den store slagside, at man har betragtet meget små projekter med en høj grad af amatører ansat og uerfarne ledere, som lidt har måtte 'opfinde' det hele selv undervejs. Dette kan lede til interessante studier af 'selvlærte' grupper – men siger ikke så meget om filmbranchens organisering.

I terminologien fra Bechky, B. (2010): *Expecting the unexpected: How SWAT officers and film crews handle surprises* (work in progress) ville jeg altså anse rollestrukturen på de helt små, kreative filmset til at passe på 'interactive perspective', hvor roller skabes og udvikles i processen. Mens rolle-strukturer i store, professionelle filmproduktioner bedre kan beskrives med 'structural perspective', hvor rollerne er givne og kendte af de deltagende. Hun nævner mellemtingen, der integrerer de to perspektiver i 'negotiated order persepective', hvor roller genforhandles gennem interaktion, som nok kan beskrive mange dependence produktioner, der ligger et sted mellem debutanter og professionelt film arbejde. Men jeg interesserer mig for observationer af den virkeligt erfarne, professionelle organisation, der selvom parterne og de fysiske omstændigheder er skiftende, alligevel giver indtryk af en 'klippefast' organisation. En blivende struktur i et temporært projekt, hvor rollerne er så veldefinerede, at individer kan skiftes ud på deres post uden at ryste den ro og sikkerhed, hvormed hele organismen arbejder. Det giver de optimale betingelser for workflow, at der er ro om basis-strukturen og samtidig en udfordring i de daglige opgaver – en behagelig kombination af tryghed og afveksling. Dette svarer mere til den beskrivelse Bechky selv giver af filmorganisationen i *Gaffers, Goffers og Grips* (2006).

Også Schlamowitz, J. (2010) og Soila-Wadman, M. (2003) har et ærinde med at beskrive filmorganisationer som lidt tilfældige strukturer, hvis resultater afhænger af subjektive handlinger. Men begge har primært studeret meget små filmproduktioner, hvoraf nogle endda ikke-kommercielle, hvor jeg vil sætte stort spørgsmålstegn ved den professionelle organisering. Min egen film-empiri er langt bedre repræsentativ for professionelt styrede filmprojekter, og jeg kommer da også frem til andre konklusioner.

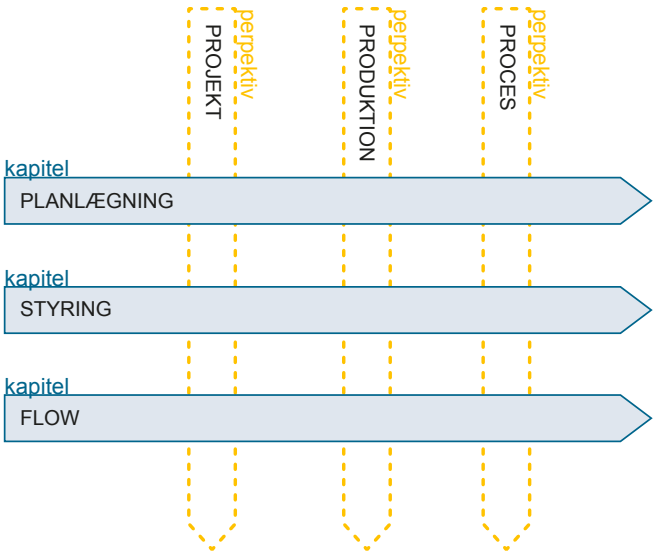
Min byggeempiri kan betragtes som eksempler på de meget forskellige (og tilfældige?) produktionsforløb, som byggebranchen oplever – nemlig ét produktionsforløb som præsterede langt under, og ét produktionsforløb som præsterede langt over det forventede resultat. Jeg har derfor medtaget eksempler fra både min egen bygge-empiri, fra kollegaers byggeempiri samt fra brancherapporter

frem for at lave en direkte sammenlignende analyse af byggeempiri versus film-empiri.

Det har ligget udenfor denne opgave at beskrive filmproduktionskontorets arbejdsstrukturer, da det ville være for omfattende, og da dette arbejde udspiller sig på andre lokaliteter, som ville være for svært at følge samtidig med at jeg som hovedprioritet har fulgte arbejdskoordinationen omkring selve den fysiske filmproduktion omkring kameraet med optagelser og disse medarbejderes interaktion med de forskellige ledelsesfunktioner. Det ville også kræve studier af flere forskellige filmprojekters produktionskontorer, og arbejdet varierer i forhold til kompetencer, personligheder og kemi i sammensætningen af produktionskontorets medarbejdere, og i hvilke projektfaser, man studerer dem.

Tilsvarende har jeg måtte fordele mine observationer på byggepladsen, så jeg i perioder har siddet med og lyttet på projektledelsens kontor og til møder, og i perioder har fundet et diskret sted at sidde ude på selve byggepladserne og lave noter fra observationerne. Men da arbejdsprocesser på byggepladser generelt foregår langsommere, mindre komplekst og med færre medarbejde end på et filmset, har det her været lettere at følge med flere steder samtidig.

Afhandlingen er altså afgrænset til at zoome ind på fasen for selve den fysiske produktion af film- og byggeprojekter for bedre at kunne sammenligne. Men produktionsfasen indeholder også elementer af planlægning og er i samspil med andre faser. Så jeg beskriver f.eks. 'planlægning' på tværs af alle faser og stadier i processen, og ligeledes styring og kontrol.



Figur 1 - Afhandlingens struktur afbilder, at emnet 'planlægning' behandles henover faser og procesperspektiver. Tilsvarende med 'styring' som også ses fra flere vinkler i organisationen. Ligeledes med arbejdsprocessernes flow.

4 Research og indsamling af empiri

Jeg har foretaget etnografiske observationer på to store filmset (sammenlagt 9 dage) og på to store byggepladser (sammenlagt 14 dage). Dertil har jeg foretaget en lang række formelle/uformelle interviews i begge brancher blandt produktionsfolk, ledelse, konsulenter, organisationer, undervisere, forskere og menige medarbejdere. I alt 20 formelle filminterviews og 5 formelle byggeinterviews. Endeligt har jeg fulgt ugemøder på den ene byggeplads, 4 stk ialt. Jeg har været til en række faglige seminarer i begge brancher, taget kurser (f.eks. i Produktionsledelse, Movie Magic Sceduling og Filmbusiness på verdens største filmskole på University of Southern California, USC) og opsøgt perspektiver på min viden fra mange kilder.

Jeg valgte at være konsistent med at interviewe semistruktureret og med håndskrevne noter, selvom jeg enkelte gange godt kunne have brugt en båndoptager. Men det gav større frihed i forhold til spontane interviews på filmset og branche-events, og det gav især frihed i forhold til den måde de lidt medie-forskrækkede filmfolk kommunikerede, så de ikke behøvede at kalkulere hver eneste formulering, men kunne tale mere frit og give mig et bedre indblik i baggrunds faktorer og sammenhænge. Så mit subjektive filter på noterne er altså en gennemgående faktor for samtlige observationer og interviews plus de mange, mange uformelle samtaler.

Jeg havde gennem mine egne kontakter meget let ved at vælge og vrage mellem gode empiriske projekter i Danmark både på byggepladser og på filmset. Så jeg troede, at mine gode kontakter fra Danmark også let kunne bringe mig i kontakt med folk, der kunne give tilladelse til at besøge et filmset i Hollywood...men blev klogere. For selvom man får hjælp fra nogle af de bedste instruktører og producere fra Danmark, som også kender dygtige mennesker i LA, så rækker det ikke langt. Hvis man kun kender nogle få, så kender man ingen. De rigtige magthavere er de grå eminencer, med vidtforgrenede netværk gennem generationer, som også sidder i forskellige organisationer og udvalg. Man skal have etablerede kontakter, ringe folk ned i månedsvis, og så er der tilmed et betydeligt element af timing, som jeg havde undervurderet. Der blev færre produktioner at vælge mellem, som vi nærmede os sommerferien og de tilgængelige lå måske langt uden for Los Angeles i den periode. Derfor blev USC's filmskoles faculty mit bedste netværk, fordi de rakte ind i de rækker og kunne forbinde mig direkte med folk, der kunne hjælpe (hvis de ellers syntes det var værd at bruge 'credit' på min sag - man kunne hele tiden mærke en nervøsitet forbundet hermed). Så min vej til empiri fra Hollywood gik helt klart

gennem 'øjenkontakt', hvor kommunikationen altid stoppede i det sidste led, jeg kunne række ud til med face-to-face møder. Det var som trædesten, hvor de små møder blev til længere møder og nye kontakter, der tilsidst medførte at jeg kunne få lov at være tilstede under optagelser. Alt andet løb ud i sandet... Det føltes meget personligt – at det aldrig handlede om ord eller tanker, eller at jeg solgte en god idé eller noget, de selv kunne bruge til noget som helst – men at jeg havde den rigtige attitude og blev accepteret som én, man godt kunne lide at være i selskab med og ville hjælpe med mit (mærkelige) projekt. Den sejeste kvalifikations runde jeg længe har oplevet...gik over en A-grade på filmskolen samt gennem mit livs stædigste email/telefon spam-kampagne! Så jeg fik adgang til min kerne empiri netop den dag, hvor jeg ellers skulle have taget et fly ud af LA, men havde heldigvis fået forlænget mit ophold et par uger. I mellem tiden havde jeg dog også fået talt med så mange professionelle i branchen, at jeg endte med at få et meget stort helhedsbillede med som perspektiv derfra. På en måde har hele min empiriske research afspejlet det ord, som alle amerikanerne kaldte 'nøglen' til filmbranchen (og til meget andet i USA): P.E.R.S.I.S.T.E.N.C.E. (Vedholdenhed!)

5 Valg og fravalg af teori

Mit projekt har været en meget lang og ærlig proces. Jeg har med min baggrund i organisationsteori og efter at have haft næsen langt nok ned i begge brancher til at jeg kunne 'lugte' en forskel, men jeg kunne ikke finde ordene til at forklare præcist. Og ingen forstod, hvad jeg ledte efter, for folk har ofte hurtige svar og fordomme om andre brancher, ligesom der eksisterer fastgroede forestillinger om egen branche. Filmfolk tror, at byggeri og andre brancher er toptunede i organisation og ledelse, mens de har mange komplekser over sig selv. Byggeri og andre projektbrancher kender godt deres egne problemer, men forestiller sig, at kreative brancher er noget hippie-rod, hvor der slet ikke er styr på noget, og alle 'føler' sig frem...

Jeg søgte efter ordene til at forklare forskellen i styringsformer i mange forskellige teorier og ved samtaler, der kunne være meget forvirrende, fordi folk netop talte med deres egne populære forestillinger i hovedet, og sprang til hurtige konklusioner i deres råd til mig. Samtidig er jeg klar over, at jeg måske har 'sprunget over' andre muligheder for emner, der kunne have været lige så oplagte at fordybe sig i ved sammenligning af de to brancher. Jeg har forfulgt min idé og afgrænset mig fra andre idéer, der opstod undervejs. Jeg ville have 'fat i noget', der handlede om forskellen i stemning og effektivitet på en byggeplads vs. filmset. Derfor har jeg kun kort skitseret

branchemæssige forskelle, institutioner, markeder, det kreative, det innovative osv. Der er masser af uopdaget land at tage fat i ved en sammenligning af to så materielt producerede projekprodukter.

Jeg ser i andre forskningsprojekter, at brugen af sensemaking på filmbranchen ender op med konklusioner som 'en anden måde at forholde sig til tingene' f.eks. til usikkerhed (Schlamowitz, 2010). Men *så* forskellige oplever jeg trods alt ikke filmfolk fra byggefolk. Film er også business, og byggeprojekter er også spændende... Jeg tror mere på, at 'adfærdsforskellen' ligger indlejret i nogle anderledes ledelsessystemer, som, bevares for filmledelse er udviklet af nogle innovative typer af mennesker, men også af 100 års ekstrem hård konkurrence.

Jeg begyndte strategisk planlagt med at kigge efter 'space between' og 'pauser', men oplevede, at de for det meste var temmeligt...tomme. Alligvel har det givet et perspektiv til at definere forskelle på de to produktionsformer og især på det forskellige arbejdsengagement. Det interessante var jo netop alt det, som enten foregik i pausen, eller mellem de formelle aktiviteter, og så var det jo ikke 'pauser' alligevel, men selvfølgelig 'space' i en eller anden forstand – 'plads' til at udfolde uformelle aktiviteter, forberede sig eller få tiden til at gå.

Men jeg kunne alligevel ikke få greb om det helt særlige, som jeg mærkede i mit materiale. En gnist, et lys i den aktivitet, som jeg kunne observere omkring filmproduktioner – et særligt drive. Og måske har jeg stadig ikke fanget det ind med mine ord, selvom jeg følte at komme tættere på med analyser af symbolske aktanter, skabt i forudgående netværk, som tavse kan få et helt filmhold til at danse rundt i manegen! Derfor stikker kapitlet om flowprocesser en smule væk fra resten af afhandlingens mere klassiske forståelse af Aktør Netværk Teori (ANT).

Istedet for at bortkaste mit første arbejde med pauser og flow-tilstande, har jeg forsøgt at interessere mig for, hvordan teorierne kan mødes. I det afsnit zoomer jeg derfor yderligere ind på et netværk inde i de andre netværk: nemlig det interpersonelle samarbejde om en konkret arbejdsopgave. F.eks. var der tydeligt flow-tilstande, når en 'aktant af tryghed' var tilstede fra det omkringliggende netværk. At der var en person, som havde taget ansvar og styring for rammerne af en arbejdsopgave, således at andre blot kunne fordybe sig uden at skulle spørge sig selv om sammenhængen.

Jeg besluttede mig endeligt for min teoretiske vinkel, da jeg efter en lang presset diskussion med min hovedvejleder om hovedstrømme i mit materiale, hørte mig selv udbryde: ”Jamen, det er jo tidsplanen, som er ’bossen’ på et filmset!”

Efter samtaler med DTU-Management lektor Torben Elgaard var jeg yderligere overbevist om, at jeg skulle kigge nærmere på Aktør Netværk Teori (ANT), som efter mit temperament behageligt blander etnografi med alle de domæner, som vi kulturelt har adskilt i vesten (sociologi, psykologi, teknologi osv.) Jeg ville se på betydningen af symboler, som ikke kan forstås isoleret men ud fra den sammenhæng de indgår i. At se enhver relation som en kæde af elementer, hvor tingene ændrer betydning efter deres sammenhæng.

6 Afhandlingen som aktant

Blandt andet fordi jeg mødte så mange fordomme om især filmbranchens arbejdsmetoder og dermed mit genstandsfelt undervejs i processen, translaterer afhandlingen mange af de forklaringer og argumentationer, som jeg ellers ikke havde regnet for væsentlige. Jeg føler mig således presset til at forhandle mit perspektiv i forhold til et subjektivt oplevet modperspektiv af myter, fordomme, uvidenhed, andre metoder osv.. Det betyder, at afhandlingen har flyttet sin vægt i retning af et ’forsvar’ for filmbranchens professionalisme, for at bane vejen for at kunne sammenligne med byggeriet, som jeg ellers ikke havde regnet med at skulle bruge så meget energi på. Og det har taget energien fra andre ting, jeg kunne have ønsket mig at gå mere i dybden med. Så nu håber jeg, at dette script kan ’tale på mit indbliks vegne’ i fremtidige diskussioner af den karakter.

Samtidig er jeg også bevidst om, at jeg bl.a. herved er kommet til at forstærke visse typer af viden, som nu skal ud og forhandle med anden viden. Den anerkendte og erfarne dokumentarfilminstruktør Phie Ambo fortalte til en visning (af hendes portrætfilm af billedkunstneren Julie Nord): *”Der sker det, når man møde op med et kamera som instruktør og fortæller sin hovedkarakter, hvad det er, man interesserer sig for, så sker den ting helt automatisk. Karakteren fokuserer selv på det aspekt og folder sig selv ud i tale og handling. Det bliver selvforstærkende, og så får man endnu mere af det samme materiale... Så ja, man påvirker handlingen som instruktør blot ved at sige, hvad man er interesseret i!”* Jeg følte mig truffet af hendes ord, for den mekanisme mærker jeg også som forsker. Jeg forklarer til mine observanter, hvad jeg interesserer mig for at observerer, og så ”leverer de varen”. Dette gælder især for mine interviewpersoner. Vi kan ikke undgå at påvirke som forskere ved at

spørge ind til informationer – i et vist omfang genererer vi data i stedet for at indsamle data, specielt ved kvalitative interviews. Det er derfor det er vigtigt at komme rundt om så mange forskellige kilder og vinkler på materialet som muligt. Og at turde stille modspørgsmål og fortolke kritisk. Og vælge de interviewpersoner, som har ballast nok til at give modspil til alle spørgsmål. De interviewede er jo 'selv-etnografer' – men er de objektive i deres fortolkninger? Disse narrativer er også vigtige at indsamle og fortolke, når man blot forholder sig kritisk til, at de selv vælger og fortolker deres refleksioner og overvejer deres 'strategi' overfor informationer og forsker. Ligeledes er min egen afhandling også en 'inscription' - min subjektive fortolkning af en stor mængde observationer fra forskelligartede kilder. Jeg fastfryser disse indtryk i mit øjebliksbillede fra mit mere eller mindre tilfældigt valgte perspektiv, inden de har skiftet form og fløjet bort som skyer på en sommerhimmel. På den måde kommer min afhandling til at minde om de processer, som ender i inscriptionerne 'et filmmanuskript' og senere i en 'filmfremvisning via et medie'. Mange informationer fastfryses i disse inscriptioner, som derefter bliver sendt videre til det sidste led i fødekæden: Modtagerens fortolkning udfra deres individuelle selektioner og perspektiver på en tilfældig dag i deres liv.

Kapitel 2

Film og byggeri – ligheder og forskelle?

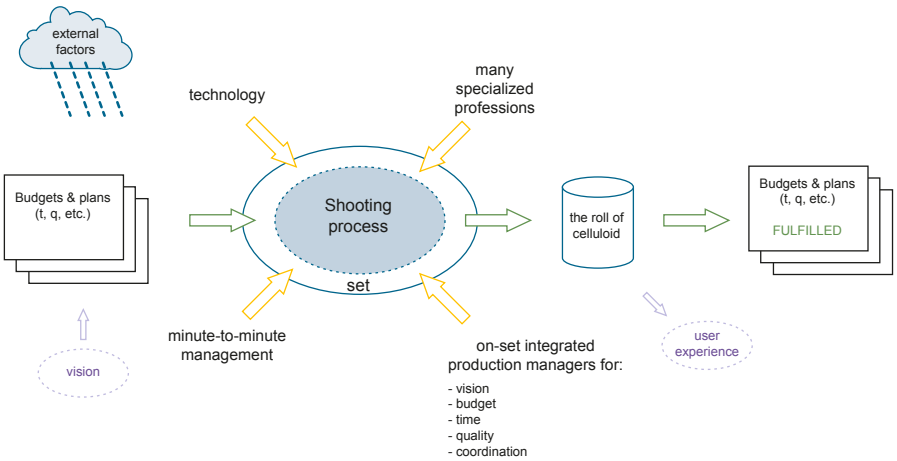
7 Film og byggeri – ligheder og forskelle?

De følgende afsnit er på ingen måde en tilbundsgående beskrivelse og sammenligning af de to brancher film og byggeri, men en listning af en række forskelle og ligheder, som jeg anser som relevante at fremhæve som baggrund for mine analyser, og som ofte er omgærdet af fordomme eller uvidenhed om især filmbranchens produktionsmetoder.

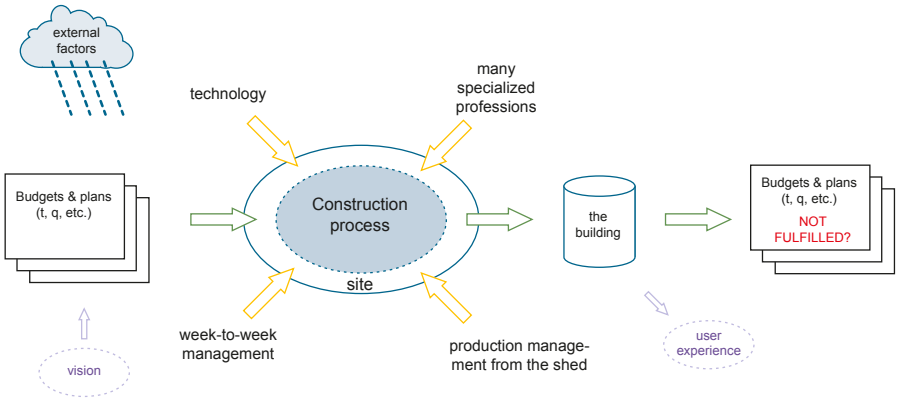
Hvis man isolerer selve produktionsfasen, så ligner brancherne meget hinanden. Specielt hvis man kigger i den store, professionelle ende af skalaen for filmproduktion. Begge produktionsformer sker i et samarbejde mellem højt specialiserede fagentreprenører og med udnyttelse af avanceret teknologi og fra på forhånd veldefinerede planer og budgetter. En almindelig, professionel studie-produktion i Hollywood koster 4-500 mio. kr., har i perioder 2-300 ansatte fordelt på måske 20 specialiserede faggrupper, meget detaljerede produktbeskrivelser, budgetter og tidsplaner, som ikke kan rokkes. Begge produktionsformer foregår på skiftende arbejdslocations rundt på byggeriet eller på filmlocations. Fælles er at skulle tackle de uforudsigeligheder, som opstår, når driften af en produktion har meget varierende forudsætninger.

Så der er mange lighedspunkter mellem den fysiske produktion af store filmprojekter og byggeprojekter, men der er tilsyneladende også meget store forskelle i performance for de to brancher:

Film-projekter:



Bygge-projekter:



8 Midlertidige, materielle produktioner i en foranderlig virkelighed

Noget af det, som karakteriserer store dele af teori og diskussioner indenfor feltet 'Construction Management' er begreberne: 'midlertidige organisationer' og 'usikre betingelser' som begrænsninger (eller udfordringer) for at kunne planlægge og styre byggeproduktioner. Ved at sammenligne med filmbranchen, kommer jeg til at forholde mig kritisk til den forståelse af byggepladsen, for jeg mener ikke nødvendigvis man behøver at opfatte en organisation som 'midlertidig' blot fordi den arbejder i perioder og med personudskiftninger på posterne. Ej heller at det er omgivelserne, som nødvendigvis er specielt 'usikre', men blot (med stor sikkerhed) foranderlige og svære at forudsige i detaljer. Det er først, når man slipper kontakten med de små forandringer, at de kan eskalere til større 'usikkerheder' for produktionens oprindelige planer.

Ofte henter byggelitteraturen sin inspiration fra teorier og erfaringer om 'Projektledelse' fra andre brancher med non-materielle produktions processer. F.eks. fra IT-branchen, hvor projekterne ikke på samme måde består af fysisk skabende arbejde med kroppe, materialer og materiel og ofte udendørs med alle de fysiske og menneskelige faktorer, som det inkluderer i produktionen. Filmproduktion og byggeproduktion ligner hinanden på disse materielle produktionsbetingelser, som man ikke finder lignende i hverken IT-branchen eller for den sags skyld andre 'projektarbejder', hvor arbejdet nok er fysisk (som i militær, politi og sundhedsvæsen) men så ikke med et skabende, håndværksbaseret materielt mål for samarbejdet.

8.1 Projektledelse eller produktionsledelse?

Noget af det første, som stod klart for mig, da jeg begyndte at sammenligne film og byggeri, var, at man bruger forskellig terminologi for den produktionsledelse, som i byggebranchen kaldes for 'projektledelse'. I filmbranchen skelner man mellem 'projekt' og 'produktion', og de ledes af forskellige organisationer i forskellige faser. Så den præcisering vil jeg være omhyggelig med i det følgende. At denne afhandling handler ikke om 'projektledelse' men om styring af komplekse, fysiske projekt-PRODUKTIONER under varierende fysiske omstændigheder og med til tider uforudseelige produktionsbetingelser i forhold til planerne.

Der er også en forskel på graden af 'projekt-karakter' i såvel produkt som proces, som har betydning for kravene til et styresystem. Et 'projekt-produkt' behøver ikke at være en 'projekt-proces' og omvendt! F.eks. kan man have et unikt byggeri, som er

simpelt at udføre (eks. usædvanlig arkitektur men traditionelle metoder, mursten e.l.) – eller man kan have et simpelt byggeri, som er svært at udføre (eks. ved typehus på vanskelige geotekniske forhold, adgang o.l.). Tilsvarende for film:

- Lange TV-serier kan være 'gentagelse-produkt' og 'gentagelse-proces'
- Unika byggeri kan være 'projekt-produkt' og 'projekt-proces'

I det følgende beskriver jeg primært produkter og processer af 'projekt-karakter' – og altså med et vist indhold af svært forudsigelige vilkår for produktionen.

8.2 Usikre omgivelser, eller bare upræcise planer?

Når jeg stiller de to brancher overfor hinanden, træder også andre ting frem. I så mange år har jeg hørt byggelitteraturen tale om 'usikkerhed' og 'midlertidige organisationer'. Men jeg synes nu ikke, at disse begreber er helt præcise for, hvad de søger at beskrive. Jeg oplever ikke, at filmprofessionelle på samme måde definerer en 'magtfaktor', som de kalder 'Usikkerhed', som bagefter ligger som et spøgelse over alle planer – men at de blot løbende forholder sig til begrebet 'Forandring'. Betydningen af ordet 'Usikkerhed' er en anden – et varsel, som klinger negativt af 'risiko' og 'mistet kontrol'. Men reelle usikkerheder absorberes måske lettere i filmkulturen som 'endnu en forandring' – som et arbejdsvilkår og et livsvilkår, der har sin kilde i menneskets manglende kapacitet til at kunne forudsige alting. Og at det er OK!

Ligesom virksomheder (og en hel generation) har lært at kalde 'problemer' for 'udfordringer', så skal projekt- og produktionsledere måske til at kalde 'usikkerhed' for 'forandring' eller 'uforudsigelighed' (- og igen noget andet end 'ændringer', der rammer en mere kontraktlig terminologi for nye beslutninger hos beslutningstagere). Filmarbejdere skal konstant forholde sig til den forandring, at deres personlige 'arbejdsstation' ændrer fysisk form for hver eneste scene eller ny skudvinkel. Det vil sige flere gange i timen skal de flytte sig rundt i en kulisse eller på en location og finde ud af at anbringe deres teknik, så de kan udføre deres arbejdsopgaver uden problemer. Ofte vil de dagligt også skulle flytte sig geografisk og forholde sig til helt nye omgivelser. Det er en *lang strøm af omstillinger til forandring*, som andre dikterer, men hvor de selv fylder rammen ud og stiller spørgsmål tilbage i systemet, for at de kan være sikre på ikke at komme til at lave fejl i processen. Hver ny fysisk position indeholder en kaskade af forandrede fysiske faktorer – er her koldt/varmt, pladsforhold, lysforhold, hvor er toilettet, er der støj, snavs, udefrakommende mennesker osv. (Fra mine observationer er der masser af eksempler på ufordusete

udfordringer som allergiramte filmarbejdere, kulde på udendørs location, støj i studie under storm osv.) Alt skal registreres og indarbejdes i den nye arbejdssituation. Intet er rutine, andet end forandringen i sig selv. Opgaven er at få kontrol over situationen. Ved hver fysiske omstilling foregår der hos den enkelte medarbejder en analyse af den nuværende situation, der trækker på erfaringer, og hvor den enkelte nogen gange må hive fat i en anden fra organisationen for at få styr på sine forudanelser om faktorer, der kan bringe processen ud af kontrol (Hvor findes der strøm, vand og infrastruktur til at løse opgaven osv.)

En general fra det danske forsvar udtalte i et interview til TV2 NEWS om operationen forude for Danmarks deltagelse i invasionen i Libyen, at opgaven: "...naturligt indeholder ricisi, der ikke kan *defineres* på forhånd." Jeg faldt over den formulering, som jeg finder ret præcis omkring projekt-produktioner, hvor man erkender at der allerede ER nogle begivenheder forude, som man bare ikke KAN definere (og derfor heller ikke planlægge) på forhånd. Begivenhederne er 'sikre', vi kan bare ikke kende dem endnu. Man kunne sige noget tilsvarende om nødhjælpsoperationer, som også skal håndteres i et materielt, uforudsigeligt landskab.

Det er altså ikke virkeligheden, som er 'usikker' – men det er planen, som er upræcis. Planlægningen er usikker – ikke projektet eller omgivelserne. Virkeligheden jo bare en helt skarp logik af årsager og virkninger, mens planen er usikker, fordi den bare ikke kan medregne hver eneste sommerfuglevingeslag i Japan...

8.3 Midlertidige organisationer - eller blot periodeafgrænset rutinearbejde i faste rollestrukturer?

Byggeledelses litteraturen diskuterer også 'midlertidige organisationer' som et vilkår og en udfordring for ledelse af byggeprojekter. Organisationslitteraturen taler i den forbindelse om, at typisk har midlertidige organisationer ikke megen formel struktur, og det kan være vanskeligt at etablere kommunikation, tillid og samarbejde.

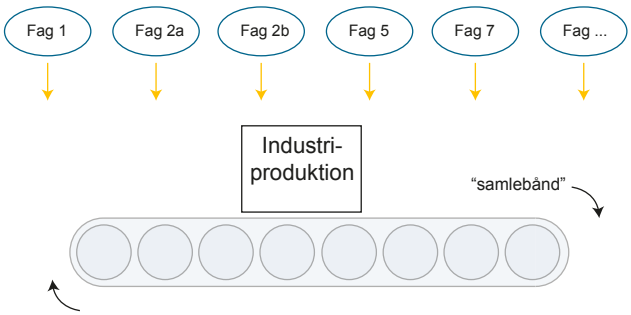
Men for både film og byggearbejde kunne man omvendt sige, at organisationerne *tilsyneladende* er midlertidige blot med skiftende personnavne på holdets fagfunktioner for hvert projekt og ofte også undervejs i processen. Der eksisterer endvidere nogle meget fastetablerede formelle strukturer, som ikke er til forhandling, og derfor er selve organisations strukturen *ikke* midlertidig. Der er ganske vist nye kollegaer at forholde sig til ved næste produktion i begge brancher – men det er de samme roller, den samme organisations struktur. Hvis man kigger på årsbasis, hvordan jobbet har formet sig for henholdsvis en lysmand og en stilladsarbejder, så

har de begge udført nogenlunde det samme rutinearbejde året rundt – blot på skiftende locations, nye projekter med andet indhold og med nye kollegaer omkring sig *i de samme organisationsstrukturer*. Men selve arbejdsindholdet er det samme – at sætte lamper op og tage lamper ned efter nogle projektbetingede retningslinier, eller sætte stillads op og tage stillads ned efter nogle projektbetingede retningslinier!

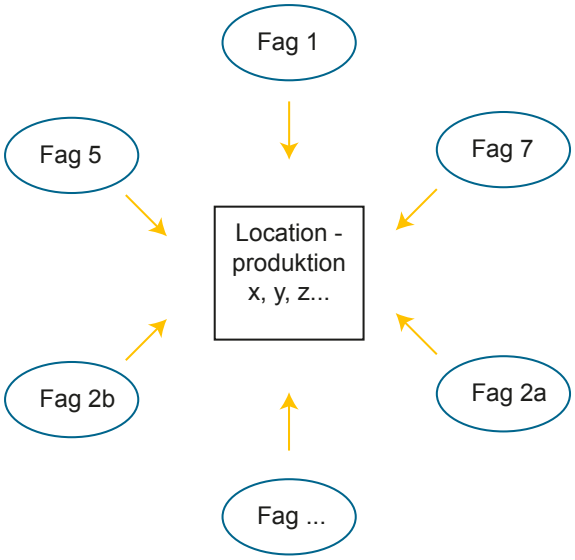
Filmarbejde er også rutinearbejde! – Måske endnu mere end byggearbejde, der ofte udfordrer faggrupperne teknologisk. Begge brancher har fast etablerede projektorganisationer (leverandører gentager samarbejdet i samme strukturer) med fast etablerede funktionsbeskrivelser (faggrupper udfører samme typer af arbejde i samme indbyrdes strukturer). Det er nogle andre foranderligheder, der præger disse produktioner. Det er skiftet af 'location', når bygningsarbejderens aktiviteter flytter sig rundt på bygningen, eller filmarbejderen skal skifte scene. I begge tilfælde flytter de sig til en *ny del af produktet* (til en ny etage i byggeriet eller til en ny scenedekoration i den anden ende af byen).

Det 'midlertidige' ved projekter er selve produktet – eller *produktdelene*, som man flytter organisationen rundt efter. Og dermed bliver produktionsbetingelserne også midlertidige. Dette er et anderledes princip for materielle projekters forarbejdning end for industriel forarbejdning, som forenklet kan siges at sætte produktdele på 'samlebånd', så arbejdskraften ikke behøver at bevæge sig. Det giver samtidig et anderledes behov for koordination af produktionernes flow.

I en forsimplet model af industriel produktion handler koordinationen om at time fagleverancer i en bestemt rækkefølge. De skal være indbyrdes ***asynkrone***:



Figur 2 - Industriel produktion



Figur 3 - Location produktion

Filmproduktioners teknologi (alle arbejder på samme optagelse) tvinger derimod til næsten ren location/produktionsdel-koordinering, hvor alle faggrupper må planlægge efter ***synkrone*** fagleverancer (samme tid og sted). (Et Orkester ville være et eksempel i den yderste ende af denne skala på 'samme tid/rum', og en koordinering, hvor den indbyrdes timing ikke er til at komme udenom, og alle må 'lytte sig frem' efter hinanden for den ultimative præcision af egen leverance).

Byggeproduktioner ligger *mellem* disse to produktions-principper, fordi man planlægger faggrupperne til at arbejde forskudt i tid og rum. Men da virkelighedens 'samlebånd' ikke altid kører i jævn hastighed, så får man koordinationsproblemer og bliver alligevel nødt til at improvisere og ***time ad hoc***. (Indenfor byggeriets enkelte fagentrepriser kan planlægning og styring være mere eller mindre industriel eller projekt koordineret).

8.4 Præcision kræves ved både synkron og asynkron koordinering

Mange eksternt hyrede faggrupper og leverandører skal samarbejde både under filmoptagelser og på byggepladser. (Filmorganisationer kan minde lidt om byggeriets hovedentrepriser).

Omkring et bygge-site, f.eks.:

- Jordentreprenører
- Betonarbejdere
- Stilladsarbejdere
- Murere
- Tømrere
- VVS-arbejdere
- Elektrikere
- Malere
- Vinduesmontører
- Tagdækkere
- etc. etc.

Omkring et film-set – f.eks.:

- Kamera-hold
- Lys-hold
- Lyd-hold
- Kostume-hold
- Sminke-hold
- Scenografi-hold
- Rekvisitører
- Skuespillere
- Statister
- Stunt og special effects
- etc. etc.

I begge tilfælde kræver samarbejdet en omfattende koordination af leverancerne og en masse kommunikation for at lykkes. I begge brancher arbejder folk fysisk: i et håndværk og med deres krop. Koordineringen sker ofte mundtligt og med kropssprog. Derfor har alle menneskelige aspekter så stor indflydelse på processen.

Når man skal planlægge en byggeproduktion kalkulerer man ligefrem med et antal kvadratmeter, som er nødvendig plads for at kunne udføre arbejde (Winch, 2010, Critical Space Analysis p.297). Undersøgelser har vist, at det optimale arbejdsareal er knapt 20 m2., og at produktiviteten falder til det halve, når arealet halveres. Dette er utrolige tal set med en filmproduktions øjne, hvor man ofte kan være tvunget til at arbejde 10 mand på 10 m2, hvis forholdene på en location er trange. (Mere om dette i kapitlet om Flow og arbejdsprocesser).

Filmhold skal for en stor del samarbejde i 'sync' under optagelserne, og deres tidsplanlægning er derfor meget detaljeret og styringen 'striks'. Byggeorganisationen søger at organisere faggrupperne 'ude af sync', så de ikke skal 'stå på skuldrene' af hinanden. Planlægningen afspejler dette, men er samtidig lagt meget ud til parterne at overholde. Resultatet er, at faggrupperne alligevel ender med at skulle kæmpe om samme plads, adgangsveje eller materiel. For i virkeligheden er det jo nøjagtigt ligeså vanskeligt at planlægge noget i 'synkront' som 'asynkront', og derfor har filmorganisationen et meget stort forspring i præcision og gnidningsløst samarbejde, hvor byggeorganisationen ofte risikerer konflikter og kaos ved at træde hinanden i vejen.

Begge brancher inddeler (ideelt) efter produktdele – men af forskellige årsager:

- filmbranchen arbejder i sync, dvs. mange arbejder samtidig på den samme produktdel (optagelse af en scene).
- byggebranchen arbejder 'ude af sync' – dvs. man tilstræber at arbejde *ikke samtidigt* på den samme produktdel (væg, gulv, etage)

Men målet med at planlægge er det samme: at koordinere mange faggrupper i tid og rum!

Byggeledelse kan lære meget af filmproduktionsledelse, for i princippet er det fuldstændig det samme at skulle planlægge filmens synkrone arbejdsrytme, som byggeriets asynkrone! – Begge dele handler om at vide præcis, hvem der arbejder hvor og hvornår og med hvilke ressourcer – på minutter!

Det er lige så krævende at få nogen til at arbejde forskudt i tid, som det er at få nogen til at arbejde samtidig. For en orkesterdirigent kræver det samme styring, når tonerne rammer samtidig for tuba og cello, som når de skal flette uden om hinanden - Det er samme præcision, og det kræver en lige så 'tæt' og nøjagtig planlægning og styring fra ledelsens side, som det kræver fokus og disciplin af medarbejderne – ellers ryger hele processen ud af sync.

Helt forenklet har byggebranchen en tendens til primært at koordinere i tids**punkter** – dvs. kontraktligt at kræve, at en faggruppe er færdige på et bestemt tidspunkt, så andre kan komme til - og håbe, at de rent faktisk bliver færdige, og at man ikke har overset noget af betydning for koordinationen. Filmbranchen er tvunget til primært at koordinere efter produktdele, som igen er bundet til 'rum' og aktiviteter. For at få den præcision til at hænge sammen prioriterer man at betale med nogen ventetid for de forskellige faggrupper. Dette styres centralt og indenfor ganske små tids**intervaller**. Men samtidig har filmorganisationen erkendt, at man *altid* har overset noget, og koordinerer også derfor efter en lang række forskellige parametre – en række forskellige ressourcer, bindinger osv., så de opnår en meget større præcision og fleksibilitet i deres koordinering.

Billede 2 - Dansk Filmset: (Den 'rigtige plade' til at reflektere lyset!) Alle står parate til, 'når toget kommer ind på perronen': Synkronicitet og **usikre planer** i en virkelig virkelighed.

9 Marked og produkt, kvalitet og værdi

Der er flere som kommenteret på mit projekt, at man ikke kan sammenligne den danske byggebranche med noget så småt som filmbranchen. Men mit svar har altid været, at kigger man på internationale filmproduktioner, så er branchen ikke lille mere. Entertainment Industrien er USA's næststørste eksporterhverv – kun overgået af den amerikanske fødevareindustri. Der er meget store værdier i spil.

Både film og byggeri indeholder to 'produkter, hvor det ene er 'inde i det andet'... Det ene produkt er produktionsproduktet (en filmrulle, et bygget hus), og det andet produkt er markedsproduktet (filmens omtale og salg, husets markedsværdi over levetid). 'Indeni' - for hvis markedsværdien er lige nul, så er produktionens værdi også lig nul. Man kan derfor skelne mellem 'kvalitet' og 'værdi' – f.eks. at filmproduktion tilstræber forskellige typer af kvalitet, men den egentlige værdi først kan afgøres i en senere distribution og salgssituation. Selvom kvaliteten af en film er god, kan salgsværdien således være '0' f.eks. for en kunstfilm, som måske ikke kan trække publikum men til gengæld kan have afledte værdier som træning og goodwill for nye talenter eller inspiration for et formeksperiment, der senere udnyttes kommercielt.

Det er altså vigtigt at skelne mellem filmens produktionsøkonomi og totaløkonomi, der er to vidt forskellige størrelser. I byggebranchen er der også forskel på produktionsøkonomi og drift/totaløkonomi, dog ikke med tilnærmelsesvis de differencer, som man må indstille sig at risikere som filmproducent/investor.

Salgsværdien af en film kan være i milliardklassen – og derfor er enkelte produktioner det også. F.eks. skal Tolkiens 'Hobitten' filmatiseres, og optagelserne begyndte marts 2011. Produktionen er anslået til at have et budget på knapt 3 milliarder danske kroner. At man investerer (og risikerer) så store beløb skal sættes i relief af investeringer i f.eks. Lord of The Rings trilogien, som kostede 1,6 milliarder danske kroner at producere og indtjente 15,4 miliarder kroner – 10 gange investeringen. En almindelig Hollywood studie-produktion, som jeg bruger som sammenligning for byggeprojekter, koster i disse år mellem 70-100 mio. $ - altså op mod en halv milliard danske kroner. Men det er også et lotteri, hvor mange investeringer aldrig kommer tilbage.

Forskel mellem filmprojekter er den samme som ved byggeri: Hvis man bygger i guld, bliver det dyrt men ikke ensbetydende med 'kvalitet'. Tilsvarende er dyre skuespillere og helikopterskud ikke en garanti for en vellykket film. Det er et spørgsmål om at investere en finansiering, men derefter at producere kvalitet. Derfor står filmorganisationen overfor den samme udfordring med at få mest værdi ud af pengene gennem god planlægning og styring – og deres strategi hedder kontrol, sikkerhed og præcision.

Strategiske opkøb og alliancer præger filmbranchen, hvor det også er almindeligt at lægge risikoen for en film ud i et selvstændigt skuffeselskab ('Z-117'). Derudover findes der uendeligt mange modeller for co-finansiering og fordeling af procenter mellem investorer, hvoraf hovedleverandører og udførende ofte sætter deres løn på spil (typisk manuskriptforfattere, instruktører, agenter og skuespillere).

Man kunne tro, at det var en forskel, at filmprojekter først skal sælges bagefter produktionen, og at byggerier allerede er betalte af en bygherre, før de går i produktion. Men tilsvarende går man heller ikke i gang med filmproduktion, før man har finansiering og budgetter helt på plads og godkendte sammen med alle planer ('green light'). Så det er faktisk samme betingelser. Men filmbranchen producerer til en anden type marked og til professionelle projekt-ejere, som ved hvordan de skal håndtere processen.

I Danmark bliver 80-90% af alle nye huse bygget af førstegangs bygherrer, som ofte ikke har viden om hvad, de kan forvente af processen (McKinsey, 2010).

I filmbranchen handler hele snakken om, hvordan man skal håndtere markedet (kreativ udvikling og markedsføring af produktet) - om forskellige delmarkeder, segmenter, nationer osv. og om hvordan man får spredt 'word of mouth'. Der er guldfeber i Kina, nye teknologier blueray og platforme, som man dårligt kan forudsige i dag, mere aggressive metoder med salg til hjemmebiograf, der går ud over biograferne. Der har været en overophedning af det amerikanske marked, hvor alle ville investere, men man bagefter ikke kunne sælge produktet, fordi der ville være så mange premierer på den samme weekend, og hvis filmen ikke solgte med det samme, så var der ikke mere at gøre ved det. Der står byggeriet alligevel lidt stærkere med deres produkter, som kan tåle at ligge lidt på hylden uden at gå til, og sælges på et senere tidspunkt. På den måde er film et helt andet produkt end bygninger, hvor indtjeningen ikke er så uforudsigelig og påvirkelig af markedsføring.

Et filmstudie har måske 3-500 projekter i udvikling liggende, men kun 12 film bliver godkendt til at komme i produktion, fordi de færdige produkter er forbundet med så stor risiko. Men penge og investorer vil altid finde tilbage til filmbranchen, fordi det er tiltrækkende, siger Producer Robert Norton på et USC seminar 2010, Moviebusiness: "Money will find us!" - Mange ser et eventyr og vil kunne sige at de er en del af filmbranchen. Han har set på det i 30 år, hvordan folk tiltrækkes af Hollywood, og det handler ikke om penge, når de investerer. Folk accepterer et meget lavere afkast af deres investeringer i filmprojekter end i nogen andre brancher. Det handler også om at der er den lille chance for den store gevinst. Guldgraver håbet. Det kræver bare én heldig film til at tjene uhyrligt mange penge. (Igen skal man blot tænke på 'Lord of the Rings' trilogien, som havde et *overskud* på godt 13,5 milliarder danske kroner).

Derfor er filmtal også en almindelig del af avisernes 'business sider', ligesom der findes adskillelige hjemmesider, hvor man kan følge udviklingen i tal for box-office (billetsalg), procenter og analyser, og hvor de forskellige film diskuteres op mod hinanden som var det aktiekurser (- hvilket det jo også er for investorerne!) Produktionsomkostningerne udgør gennemsnitligt 30% af hele filmens økonomi, hvor størstedelen af alle udgifter går til markedsføring og distributionsled. 10% af alle film skaber 50% af billetsalget (Vogel 2007, pp 188 -191). Denne type fordelinger får mange til at kalde en filminvestering for en 'lotto-kupon'.

Den totale projektøkonomi som aktant for produktionen giver sig altså til kende forskelligt i de to brancher. I filmprojekter er produkt-kvaliteten (defineret for det individuelle projekt) og økonomien så tæt forbundne, at produktionsøkonomien aldrig må sætte kvaliteten over styr. Flere af parterne har deres egen økonomi og risiko bundet op på kvaliteten, og det giver en

skærpet opmærksomhed omkring udførelsen. Samtidig er der en bevidsthed på hele holdet om, at uanset hvordan man er lønnet på denne opgave, så venter der bedre jobs og bedre løn fremover, hvis man leverer en god præstation. Så hvert ansættelse er en jobansøgning til et nyt og bedre projekt – eller i det mindste til et 'ikke dårligere' projekt. Byggeprojekter registrerer ikke på samme måde den reelle produkt-kvalitet for brugerne, men parterne lønnes efter en på forhånd aftalt og senere godkendt produkt-kvalitet.

10 Branchestrukturer og konkurrence

Dette projekt handler ikke om filmbranchen eller byggebranchen overordnet - Det handler om produktionsfasen i de to brancher, som har særlige organisationskulturer. Derfor vil jeg heller ikke bruge for meget energi på at beskrive filmbranchen i de øvrige led, som jeg selv anser som meget vanskelige og lidet forbilledlige i deres forretningsmetoder. Selvom der selvfølgelig er mange varianter, er der nok ikke meget at lære for byggebranchen af en forretningskultur med mange, mange juridiske og kontraktmæssige udredninger før, under og efter en filmproduktion – især i Hollywood. For uddybende beskrivelser af filmbranchens unoder kan man konsultere litteratur som f.eks. *'Production Culture'* (Caldwell 2008) eller *'Hello, He lied'* (Obst 1996). I det følgende vil jeg derfor blot punktvis skitsere et par ligheder og forskelle, som jeg anser som *relevante for dette studie af selve produktionsfasen*.

Selve produktionen af en film har en helt anden kultur, med en anden organisation, andre aktører. En isoleret 'forretning' inde i den store forretning, med sine egne metoder og kultur. Produktionen er til en vis grad upåagtet af filmbranchen selv, fordi der er så meget større risiko i andre faser. Markedsføring og kreative processer tager en stor del af opmærksomheden, fordi det kan være penge ud af vinduet, produkter, der ikke kan omsættes til andre værdier og intet at sælge bagefter, hvis ikke hele syntesen går op. Men produktionsfasen er også upåagtet, fordi der findes et styringssystem for produktionen, som fungerer, så der er ikke anledning til så store bekymringer, hvis man holder sig til de gennemprøvede metoder. (Alt dette beskrives i afhandlingens tre analysekapitler om planlægning, styring og flow).

De (ofte) offentligt støttede danske filmproduktioner kan minde lidt om offentlige byggeprojekter i den overordnede struktur, og derfor er den økonomiske sammenligning af nøgletal (senere i dette kapitel) særlig interessant, fordi de er tilgængelige for begge brancher, når der er en offentlig 'bygherre' (som man kan tolke Det Danske Filminstitut's rolle). Særligt kan denne type filmfinansiering minde lidt om OPP-modellen.

For en filmproducent kan der være meget store afkast af investeringen, hvis et projektet bliver vellykket. Og chancerne for et vellykket projekt er direkte forbundet med en vellykket produktionsproces. En dårlig proces giver sjældent en god film, og sådan et projekt kan aldrig 'reddes' hverken i klipningen eller i markedsføringen. (Der findes tommelfingerregler for med hvilke procenter en film åbner biografsalget i USA de første uger, hvor producenterne vælger hellere at lukke et projekt (ikke investere yderligere i markedsføring) end at kaste dårlige penge efter gode penge). Samtidig er der selv med en perfekt proces altid en risiko for, at filmen ikke bliver en salgssucces. Derfor er man heller ikke villig til at investere en krone mere end det planlagte – selv ikke for at løfte processen undervejs. Motivationen for at lave en vellykket produktions proces, som samtidig ikke må overskride budgettet, er altså helt i top i filmbranchen og spredes fra den øverste ledelse ned gennem hele organisationen. Her er investorer bag et byggeprojekt anderledes heldigt stillet, da de fleste fejl og mangler kan 'reddes' senere i processen, og man sjældent står tilbage med ligefrem en 0-værdi af en byggeproces. Til gengæld er chancerne for meget store afkast ikke så store på et byggeprojekt, og presset og motivationen for at udføre den 'perfekte produktions proces' er ikke det samme i byggebranchen som i filmbranchen. Det er med til at skabe den 'afstand' mellem investorer og udførende, som også giver en 'løshed' i styringen af budget og tidsplan, hvor der spekuleres i ekstraregninger og suboptimering. Men selvom filmstudierne/producenterne er professionelle udførende, så er de mere 'developpere' end totalentreprenører – et sted derimellem.

Hollywoods store filmstudier foretrækker at ikke have deres eget udstyr. Teknologien skifter for hurtigt, og tingene skal opbevares og vedligeholdes. I gamle dage havde de lyd- og lysafdelinger. Men Idag følger budgettet næsten også altid en bestemt film, som lukker ned bagefter med tilhørende firma. Også selve studie-faciliteten (store haller til at opbygge scenografier i) er efterhånden også uafhængige af studiernes egenproduktioner og udlejes til andre studiers film. Dette 'arvegods' fra det gamle Hollywood er idag mere pragmatisk udlejningsvirksomhed på kryds og tværs af de gamle konkurrenter. Så udviklingen kan minde lidt om danske totalentreprenører, som også i perioder har haft udstyr og ansatte, men som i højere grad lejer og udlejer. I filmbranchen fungerer fagleverancerne også som små selvstændige 'håndværksvirksomheder' eller udstyrsudlejning som hyres på betingelser, der kan minde om en hovedentreprise.

Der tales ofte i byggebranchen om, at entreprenører vinder entrepriser på at byde for lavt og derefter tjener deres penge på 'ekstra-arbejde' på ting, der ikke var nævnt i udbudsmaterialet og derfor pålægges bygherren. Mange mindre leverandører risikerer med de lave bud

alligevel at komme klemme, hvis projektet udvikler sig anderledes end planlagt. Ikke sjældent går små håndværksfirmaer i konkurs, og må begynde forfra, efter de er kommet i klemme i byggeriets store projekt-produktioner. I kontrast til filmselskaber, som også kan komme i økonomisk uføre på filmprojekters samlede økonomi, er det ofte i selve produktionen, at det går galt for byggevirksomhederne. Filmselskaber er mere sårbare overfor salget af den færdige film.

En stor forskel på brancherne er, at filmens budget er fordelt ud på faggrupperne til disponering, men ikke til at tjene på evt. overskud. Det er en stor del af professionalismen at være god til at skabe så meget værdi som muligt indenfor det givne fag-budget. Hvis man overskrider skal man stå skoleret for ledelsen, og det vil blive svært at få job næste gang. Hvis man ikke har gode indkøb kan det med det samme ses i kvaliteten, og man skal istedet stå skoleret for selve instruktøren, og det vil være endnu sværere at få job igen. Instruktøren er førstevælger på hvilke personer han ønsker til en opgave, hvor producer netop kan bede om et andet valg, hvis de har dårlige erfaringer. Derfor vil enhver faggruppe først og fremmest søge at tilfredsstille instruktøren (med kvalitet) og i anden omgang produktionsleder (med besparelser).

Branchernes produktionsmetoder skal netop også sammenlignes i forhold til deres systematik *indenfor det enkelte ansvarsområde*. Filmproduktioner er også delt op i mindre 'projekter': 2. UNIT, TV-serier mv. som har andre aktører – men indenfor hvert ansvarsområde kører de samme kontrol og styringsfunktioner med samme omhyggelighed. Det vil svare til at hver byggeentreprise skulle kvalitetskontrollere og styre sig selv fra minut til minut indenfor eget ansvarsområde, samt at en overordnet funktion (bygherre) rent faktisk dagligt følger op på alle trådene.

10.1 Ansvar som incitament

Filmproduktioner uddelegerer ikke ansvar på samme måde, som byggeproduktioner. Filmprojektet 'køber hænder' som de kan planlægge, styre og koordinere, fordi hænderne ikke har ansvar for andet end eget arbejde eller løber en risiko overfor produktet. Byggeriets leverandører løber selv en økonomisk risiko overfor produktet, og har det ansvar som incitament. Megen kontraktstyring i byggeriet handler om ansvar overfor de oprindelige aftaler (tegninger) og efterfølgende ændringer. Bygherren har ofte med kontrakterne søgt at lægge så eget ansvar som muligt ud til parterne og har kun selv ansvar for forcemajeur og andet, som er dækket af forsikringer (og hvor der f.eks. kan opstå diskussioner af, om vejrlig er 'normalt' eller ej). Byggeledelsen søger at undgå ændringer i kontrakter, men det foregår

alligevel næsten ugentligt (typisk efter ugemøde) i takt med overskridelser og forglemmelser i rådgivernes materiale. Typisk er det også svært at gennemskue, hvor fagområdernes ansvar overlapper hinanden ved en skade.

Byggebranchen håber, at dels nye samarbejdsformer kommer til at afhjælpe problemer med kontraktstyring (partnering med åbne kort, leverandører som monterer, entreprenører med rådgiverbistand eller totalansvar). Man håber også at digitalisering med mere effektive informationsstrømme kan lette problemer med at håndtere ændringer. Filmbranchens producenter tager dette totalansvar på sig, men til gengæld handler deres kontraktstyring om ansvar overfor lovede arbejdsydelser som f.eks. at overholde et delbudget på et fagområde, og der foregår også løbende forhandlinger om prioriteringer og overtid. Sanktioner kan være: at blive sat under administration på projektet, blive fyret fra projektet og i grove tilfælde at risikere et dårligt ry i branchen.

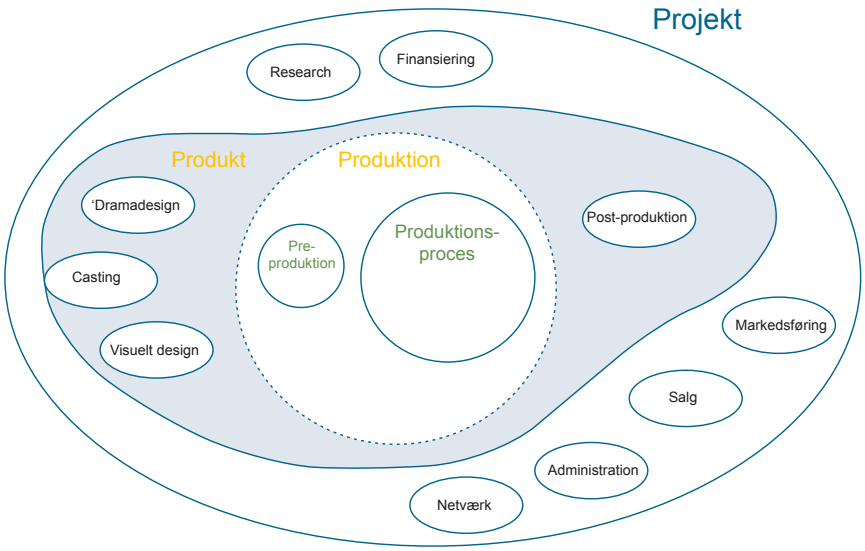
Hvis man vil læse mere om filmbranchens struktur og marked, er der gode fortællinger at hente i f.eks. Squire (2004) eller Bart (1999).

11 Organisation over faseskifte

Det er vigtigt at forstå, at filmbranchen er opdelt i vidt forskellige arbejdskulturer omkring de forskellige arbejdsfaser fra idé til markedsføring, som igen har meget forskellige arbejdsmiljøer, rekrutterings mekanismer og konkurrence betingelser. Selvom alle disse forskellige arbejdsområder og miljøer 'samles på lærredet', så er de adskilte i tid og rum under processen. En filmklipper eller manuskriptforfatter møder måske aldrig de skuespillere eller filmarbejdere, som ellers er helt centrale for det produkt, de er fælles om at arbejde på i månedsvis. De udviklende, sælgende og finansielle arbejdsområder omfatter især producenter, producere, instruktører og herunder en lang række arbejdsfunktioner omkring filmens udvikling og lancering. I disse arbejdsmiljøer kan der være en meget hård konkurrence, og det er ofte fra denne gruppe, at den almindelige offentlighed har farverige historier om, 'hvordan filmbranchen fungerer'.

Men under denne paraply eksisterer mindre 'brancher', som leverer til filmprojekterne. Før man overhovedet er nået til et færdigt finansieret manuskript har der været mange runder af forhandlinger, research og omskrivninger undervejs. Så er der hele post-produktions miljøet, som er meget anonymt og teknisk funderet, udlejer maskiner og service til filmenes lyd og klippeproces. Postproduktion er noget karakteristisk for filmprocessen. Det svarer groft forenklet til finish på et byggeri med få mandtimer, men meget dyr teknologi. Fasen omfatter

en videre forarbejdning af den producerede 'råfilm' af nye faggrupper (klip, lyd, mix, colour osv.). Parallelt med denne service arbejder kreative grupper som klippere, komponister osv. Mellem disse 'øer' af forskellige leverancer, er kun meget få mennesker som bindeled. Det er primært producere og instruktører, som følger filmprojekterne 'hele vejen'.



Figur 4 – Filmprojekt: En skitse af, hvordan hele forretningen omkring et filmPROJEKT (frem til marked) indeholder skabelsen af et PRODUKT (færdig filmkopi) bl.a. gennem en fysisk PRODUKTION (etablering af filmset), som igen indeholder produktionsPROCESSER (filmoptagelser).

ABOVE THE LINE budgetposter handler derfor om de største kreative funktioner, som både optræder i faserne 'udvikling' og 'pre-produktion, f.eks. manuskriptforfatter og research, men også for instruktør og producers vedkommende, selvom de følger samtlige faser. Termerne følger derfor også visse arbejdsfunktioner og opgaver i daglig tale.

BELOW THE LINE budgetposter – er en term, som bruges om alle de medarbejdere, arbejdsopgaver og teknik, som KUN er forbundet med faserne 'produktion' og 'postproduktion' i et filmbudget.

Der er altså nogle massive faseovergange, hvor der skal bringes meget komplekse informationer videre, som har afgørende betydning for, om man når de tiltænkte resultater.

```
Idé----x- - - - - - - - x

        Finansiering -----x----------X - - - - - - - - - - - - - - x  -  -  -  x  -  -  -  X

                Udvikling----------X

                                Pre-produktion----------x  -  -  -  -  X  -  -  x

                                                Produktion----------X

                                                                Post-produktion----------X
                                                                                Lancering-----x - - - - X
                                                                                                Distribution-----X
```

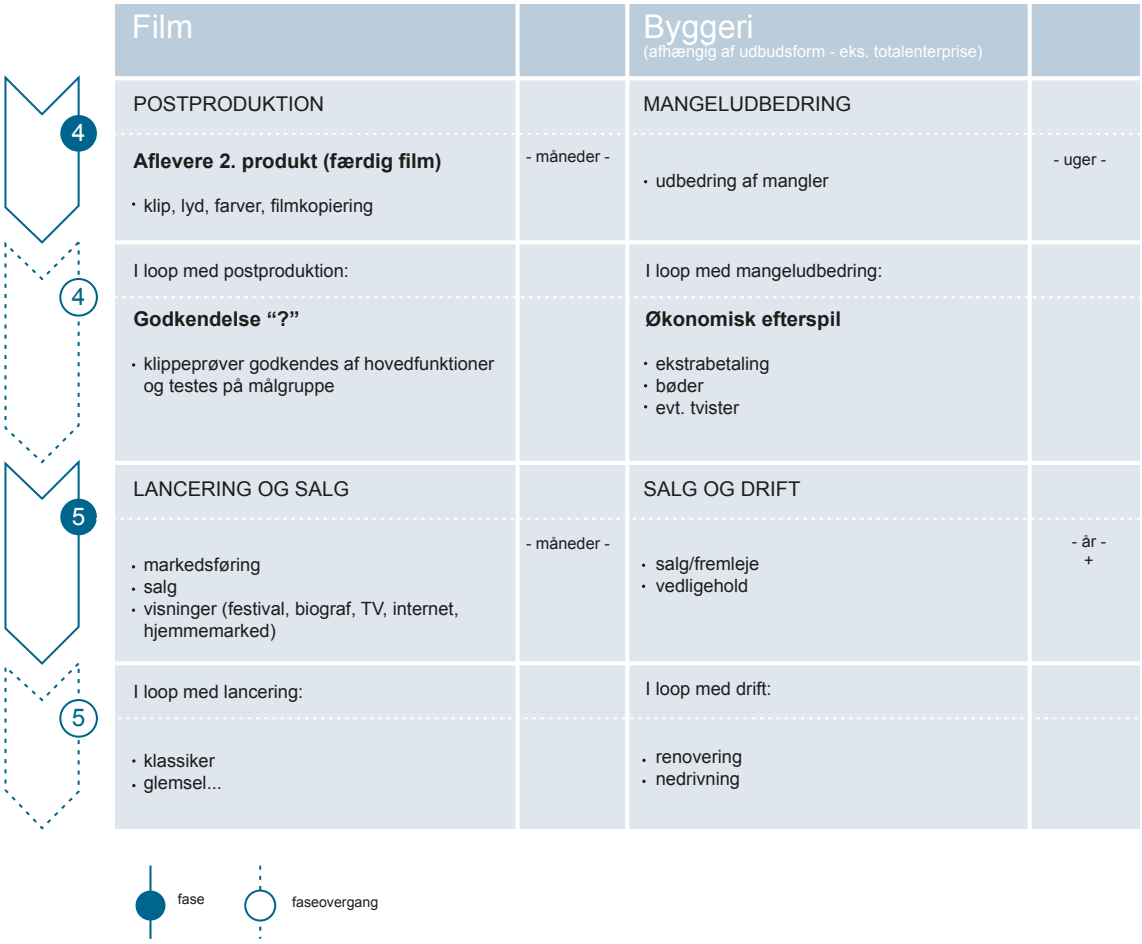
Figur 5 - Fasediagram for et filmprojekt

En stor forskel på de to brancher er, at filmprojekters produktionsfase er komprimeret til ganske få måneder, bl.a. fordi man lejer dyrt udstyr og locations, kun har adgang til skuespillere i begrænsede perioder og i nogle tilfælde, fordi man har brug for at omgivelserne ikke ændrer for meget karakter i processen (f.eks. årstider). Derfor er produktionen også meget dyr pr. arbejdsdag (ofte mange millioner kroner pr. dag), og det er en afgørende årsag til den meget omhyggelige pre-produktion, hvor hele arbejdsprocessen tænkes igennem og planlægges i detaljer. Og derfor er filmproduktionens kvalitetssikringssystem også så detaljeret.

I byggeriet's 'programfase' bliver produktet ikke gennemtænkt i detaljer i forhold til, hvor gennemtænkt et manuskript er i den første 'udviklingsfase' (som kan tage årevis). Dvs. ingen ændringer i rammerne mellem de to første faser af et filmprojekt, mens byggeriet først skal til at gennemtænkes for praktisk realisme. Byggeriet har ikke på samme måde gennemtænkt selve produktionen mellem deres projektering og udførelse, og der ofte sendes byggetegninger retur til rådgiverne, når de ikke er praktisk gennemførlige (buildability). Mens filmens pre-produktion har skabt et fuldstændig gennemtænkt produktionsflow, før man går i produktion, så man kan fokusere på at tackle forandringer, der ikke kunne forudsiges (men plan B og C er tænkt igennem allerede).

	Film		Byggeri (afhængig af udbudsform - eks. totalenterprise)	
1	UDVIKLING		PROGRAM	
	Produkt i detaljer: • final manuskript • research • hovedcast forhandling • projektfinansiering forhandling	- år -	**Produkt i skitser:** • behovafklaring • arkitektskitser • research • hovedmængder • ramme for projektfinansiering	- måneder -
1			I loop med program:	
	Ingen ændringer		**Godkendelse "???"** • realistisk afstemning af forventninger	
2	PREPRODUKTION		PROJEKTERING	
	Produktionsproces i detaljer: • skudplan (manuskript translateret til produktion) • produktionsplan • produktionsbudget • fagydelse detaljer • tilladelser	- måneder -	**Produkt i detaljer** **Produktionsproces i skitse** • projektbeslutninger • tekniske specifikationer • budget • udbudsmateriale • tilladelser	- måneder -
2	I loop med preproduktion:		I loop med projektering:	
	Godkendelse "???" (green-light fra investorer?) • kontrakter • faggruppers/leverandørers • produktionsforberedelse		**Valg af tilbud** • kontrakter • faggruppers/leverandørers • produktionsplanlægning	
3	PRODUKTION	- måneder -	PRODUKTION	- måneder - +
	Aflerevere 1. produkt (råfilm) • fysisk fremstiliing af råfilm		**Produktionsproces i detaljer** **Aflevere produkt** • hovedarbejdsplan • fysisk fremstilling af byggeri	
3	I loop med produktion:		I loop med produktion:	
	Godkendelse "?" • daglige prøver fra produktionen godkendes af alle hovedfunktioner		**Godkendelse "?"** • inspektioner • kvalitetseftersyn finish	

fase faseovergang



Figur 6 – Projektfaser: Livscyklus for byggeprojekter vs. filmprojekter

12 Det professionelle styringssystem (Hollywood studio system)

Der findes ét unikt 'Hollywood Management System', som anvendes ved professionelle filmproduktioner overalt i verden (Persse 2008). Og selvom der findes også mange varianter over detaljer i ledelsesformen i Hollywood med individuelle præferencer og temperamenter for detaljer i form og opgavefordeling, så er grundformen ens overalt. Styringsmodellen er kommet til at hedde 'Hollywood-systemet', fordi den amerikanske filmindustri er samlet i dette lokalområde af LA, hvor vejret er så ideelt med solskin og ikke for varmt eller koldt året rundt (Block, A.B. og Wilson, L.A., 2010). Så det var ikke fordi det ellers var specielt eksklusivt i filmbranchens barndom at bosætte sig så langt mod vest i den dengang meget

lille, men voksende olie-by, men fordi det også af forskellige årsager var produktionsteknisk praktisk.

Jeg analyserer uddybende i kapitlerne om 'planlæning', 'styring og kontrol', men en af de store forskelle mellem byggeproduktioner og filmproduktioner er dette styringssystem, som er baseret på et multidimensionelt planlægningsværktøj: Produktionsplanen (ikke 'aktivitets'planen, men 'produktions'planen, fordi hele fokus er på at etablere et koordineret flydende produktions-flow og ikke på at definere faggruppeaktiviteter). Filmbranchens tidsplan er ikke som på byggeprojekter nogle langtrukne 'klodser' i et Gantt-diagram, der illustrerer et overslag over tidsforbrug for de enkelte faggrupper med tilhørende bindinger i grove træk. Produktionsplanen er derimod en sirlig rækkefølge af bitte små enkeltaktiviteter knyttet til produktion og proces og deres indbyrdes bindinger, som efter behov kan justeres i en indforstået dynamik uden at miste overblik eller styring på resten af aktiviteterne.

Work Breakdown Structure værktøjet 'Stripboard' er fundamentet for denne planlæning. Byggeklodser, hvorfra man kan 'designe' produktionen som det ultimative workflow under de givne, kendte betingelser. Når betingelser ændrer sig, eller nye indsigter bliver kendte, så re-desginer man produktionen i et nyt, ultimativt workflow. (Navnet 'stripboard' stammer fra tiden før computere, hvor man bogstaveligt klippede manuskriptet i strimler (produktdel/aktivitet), som man kunne flytte rundt på og tilføre produktionsdetaljer). Stripboardet er også helt grafisk grundlaget for den aktivitetsplan, som med sine farvekoder, talkoder og bogstavkoder er langt mere detaljeret og fleksibel end nogen aktivitetsplan i byggeriet. Det kombinerer fordelene ved Netværksplanlægning (aktiviteternes varighed og indbyrdes afhængigheder) med Cyklogrammet (aktiviteter i forhold til locations) og Gantt-kortet (fagaktiviteternes varighed og koordinering). (I filmens verden hedder det f.eks. planlægning af locations/studie, faggrupper/individer/dyr/statister, nat/aften/dag-optagelser, materiel/transport, kronologier, tilladelser og en 'million' små bindinger mellem aktiviteterne). Tilsvarende arbejder de med planlægning af alle tre niveauer:

- Projekt planlægning (manuskript, cast, finansierings aftaler, timeline, hovedrammer for produktionen)
- Produktions planlægning (hovedaktivitetsplan, detaljeret budget og kontrakter)
- Proces planlægning (skudplan, dagsprogrammer og reviderede aftaler)

(Dertil kommer en post produktions fase med sin egen planlægning og styring).

En anden stor forskel på brancherne er, at filmproduktionens styring og kontrol vekselvirker med daglige justeringer i planen (ikke *af* planen, men *i* planen!). Filmorganisationen har flere

niveauer af ledelse, hvor der både ledes, styres og koordineres på henholdsvis projekt, produktion og proces niveauer. Byggeriet mangler nogle af disse niveauer i deres styring af produktioner og processer. Samtidig er byggeriets ledere mere ad hoc tilstede på produktionen, mens filmledelsen udfører et 'shared leadership', som i princippet aldrig tager øjnene væk fra arbejdsflow'et. (Der er altid mindst tre og ofte mange flere ledere fysisk tilstede, mens der produceres. Og der går ikke en dag, uden at alle niveauer har krydstjekket såvel produktion som planlægning).

Jeg skelner her i hovedtræk mellem:

- leder (subjektive vurderinger, uddelegerer planer)
- styrer (refererer til leder, iværksætter planer)
- koordinatorer (faciliterer planer og ledelse)

Generisk • Projektproduktion	Film • Projektproduktion	Bygge • Projektproduktion
PROJEKT		
Projekt**ejer** + proces- og kvalitetskontrol	Producent	Bygherre
Projekt**leder** + proces- og kvalitetskontrol	Producer	*(Ad hoc bygherre proces-rådgiver)*
Projekt**styrer** + proceskontrol	*Line* producer	Projektchef
PRODUKTION		
Produktions**leder** + økonomi- og proceskontrol	Produktionsleder (UNIT)	Projektleder
Produktions**styrer**	Produktionsleder (på set)	-
Relations**koordinator**	Produktionskoordinationer	-
Planlægger + logistik**kontrol**	Produktionsplanlægger (daglige opdater-inger af aktivitetsplan og styring af relateret logistik, fx måltider, transport osv.)	*(Kun på store pladser - ad hoc)*
Produktions**assistenter**	Produktionsassistenter (har deres eget hieraki og opgavefordeling)	*(Evt. studenterpraktikanter på store pladser)*
Økonomi**kontrol**	Bogholder	Ad hoc bogholder
PRODUKT		
Produkt**leder** + kvalitetskontrol	Instruktør	*(Sjældent - evt. ad hoc rådgivere/arkitekt)*
Kvalitets**styrer + kontrol**	Scripter	*(Ad hoc - kvalitetskontrol)*
PROCES		
Proces**leder** + proceskontrol	Instruktør	*(Sjældent - evt. ad hoc rådgivere/arkitekt)*
Proces**styrer**+ proceskontrol	Indspilningsleder	*(Kun enkelte store pladser - ad hoc pladskoordinator)*
Proces**kontrol**	Scripter	*(Ad hoc kvalitetskontrol)*
DELPRODUKT		
Delprodukt**styrer** + kvalitetskontrol	Fotograf	*(Underentreprenør)*
Delprodukt**koordinatorer** + kvalitetskontrol	Faggruppeledere	Formænd
DELPROCESSER		
Delproces**leder** + proceskontrol	Fotograf	*(Underentreprenør)*
Delproces**styrere** + proceskontrol	Faggruppeledere	Formænd

Figur 7 - Fælles terminologi for ledelsesfunktioner af fysiske projekt-produktioner - Film har i princippet en sådan organisation for hver UNIT – dvs. for hvert parallelt optagehold på de helt store produktioner (hvor der f.eks. filmes i flere lande eller på flere locations samtidig).

13 Arbejdsforhold

Så på flere punkter kan filmarbejdernes arbejdsvilkår og organisering sidestilles med bygningshåndværkernes.

Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA) udgav i 2005 rapporten "Film og TV-arbejdere i rampelyset – en undersøgelse af levevilkår og psykisk arbejdsmiljø for atypisk ansatte" (Hvenegaard, H. and Matiesen, K., 2005) baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Film- og TV-arbejdernes fagforening, FAF. Rapporten viser store udsving i beskæftigelsegrad og indtjening, hvor f.eks. næsten halvdelen af de, som kun er ansat 6-9 måneder om året alligevel tjener over 300.000 kr. omåret. Dette svarer meget til mine egne interviews, hvor filmarbejdere fortæller, at de afløser de udmærket lønnede, men meget intensive arbejdsperioder med frihed til at indhente sociale forsømmelser. Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for en filmarbejder i beskræftigelse er 45 timer (Hvenegaard, H. and Matiesen, K., 2005).

Undersøgelsen viser også, at film- og tv-arbejdere møder høje krav i arbejdet (især krav om overblik, samarbejde og tempokrav), men også at de oplever store udviklingsmuligheder og positive udfordringer i arbejdet. Hvad angår sociale relationer på arbejdspladserne, oplever langt de fleste film- og tv-arbejdere et godt socialt fællesskab. Især *film*arbejdere oplever selv tidspres og stress, og kan have svært ved at få privat/familielivet til at hænge sammen.

Gennem mine egne interviews af filmarbejdere, fremgik det, at de arbejder sjældent men nogle gange (ligesom byggefolk) på flere produktioner samtidig (når de kan få det til at gå op med planer og regler). Endvidere kan en filmproduktion sidestilles med flere forskellige byggeprojekter i forhold til at man taler om at blive 'forvirret' af flere samtidige ting, fordi alle rammer er så omskifteligt for en filmproduktion (hver dag ny location, nye kollegaer, ændrede planer og aftaler osv.).

Der er også både i Danmark og USA store diskussioner mellem filmarbejdernes fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer om en række forskellige krav. I begge lande er det ilde set ikke at være ansat (eller ansætte) efter overenskomst med fagforeningerne.

14 Institutionelle rammer – uddannelse og regulering

Stort set alle filmskoler i verden uddanner de forskellige fagretninger under samme tag. De studerende lærer samarbejdets nødvendighed fra begyndelsen. Men mange kender det

allerede gennem oplæring i branchen. Og man kommer ikke ind på filmskolerne uden først selv at have opbygget praktisk erfaring og branchekendskab.

Filmbranchen er som byggebranchen i Danmark også instrument for politiske strategier og underlagt reguleringer gennem offentlige støtteprogrammer og fordelinger mellem TV-stationer og andre medier. Det påvirker produktionsvirksomhedernes økonomi, ansættelsesforhold og produkternes indehold.

Det er almindeligt for filmarbejdere at organisere sig i fagforeninger – både i Danmark og i udlandet. I Hollywood har fagforeningerne i mange år været meget magtfulde, men i forbindelse med den økonomiske krise har der været tendens til nogen opblødning af reglerne.

I Hollywood har man også haft så mange produktioner gennem årtier, at byen er gennemreguleret med regler og beskatninger for filmproduktioner i de offentlige rum, hvilket har fået en del projekter til at lægge deres produktionsaktiviteter i andre byer eller lande, som lokker med økonomiske fordele for at tiltrække arbejdet (f.eks. Mexico og Canada).

15 Myth-buster

Hver gang jeg har skullet fortælle eller præsentere min forskning overfor kollegaer fra byggeforsknings miljøer, blev jeg meget overrasket over myter, fordomme og misforståelser, som jeg ikke havde regnet det nødvendigt at skulle redegøre for. Så her samler jeg op på et par klassikere:

15.1 Filmproduktet kan sikkert også bare ændres undervejs?

Nej, man 'hiver ikke bare sider ud af manuskriptet' for at spare i produktionen! Manuskriptet er en bibel! (og det giver produktionsmæssigt kaos, hvis man alligevel bliver tvunget til at lave ændringer undervejs, så det undgås!)

Og nej, man kan heller ikke optage en film i 'tilfældig rækkefølge'. Der findes kun én virkeligt optimal rækkefølge, og resten er kompromiser for produktionens omkostninger og kvalitetsmæssige prioriteringer. Så man optager selvfølgelig ikke en film kronologisk – faktisk hakker man historien fuldstændig i småstykker til uigenkendelighed af hensyn til produktionens flow. Og den rækkefølge man vælger at optage i, har en kompliceret logik, og er ikke let at ændre! For det vil have uoverskuelige følgevirkninger for en hel masse parametre, der er knyttet til de enkelte aktiviteter.

Byggebranchen 'undskylder' ofte overskridelser og svigt med, at de er sårbare overfor kompleksitet og uforudsigelige ændringer i processen. Men faktisk har byggeproduktioner jo også en indbygget fleksibilitet i forhold til rækkefølge og logistik af arbejdsflow, som ofte kommer i spil, når planerne falder. Resultatet er, at man improviserer en uformel koordinering i stedet for at styre detaljerne strategisk.

Få brancher arbejder under så komplekse og uforudsigelige omstændigheder som filmproduktioner, hvor så mange mennesker er involveret, så mange forskellige locations, og så varierende arbejdsopgaver, at der er dømt risiko for, at tingene ikke udvikler sig i overensstemmelse med planerne, og mange overraskelser skal tackles undervejs. Men netop på grund af denne omstændighed ser man filmbranchen planlægge og styre så håndfast og præcist.

Gentagelser, prøver og dét at 'tage en scene om' er blot en indbygget del af fiilmteknologien. At man i tidsplanen erfaringsbaseret har skønnet et passende tidsforbrug for den 'klump' af gentagelser, hvoraf man senere vælger det bedste skud i klipningen, er ikke anderledes end i byggeriet at sige, at det tager længere tid at hejse et element op med en kram og montere det, end blot krantiden. Der er stadig en ramme for tidsplanen, som skal overholdes, og det ændrer ikke i muligheden for at sammenligne de to produktionsformer.

15.2 Styring af filmproduktioner foregår nok i et 'kreativt kaos'?

En anden myte, jeg igen og igen er blevet konfronteret med er, at filmproduktioner er kreative produkter, og derfor også 'kreative' produktionsprocesser. Men virkeligheden viser ofte det modsatte billede.Filmproduktioner har en meget stram styring og kontrol, som cirkulerer i disciplinerede systemer gennem hele organisationer med proaktive tjek, dobbelttjek og opfølgninger fra nederste detalje til øverste overblik. (Se f.eks. Deloitte, 2010). De har en detaljegrad og en opfølgning, som branchen ofte selv sammenligner med *'militær disciplin'* i min empiri. Organisationens rolle- og opgavefordeling er næsten rigid – og alligevel er der denne 'løshed', hvor alle kommunikerer på tværs af alt.

Da jeg forsøgte at lave en oversigt over, hvor filmorganisationens ansvar er i forhold til akserne 'ledelse, styring, kontrol' og på hvilket niveau af projekthierarkiet, gik det op for mig, at visse roller har arbejdsopgaver på tværs af disse organisationshierarkier. F.eks. er producenten som projektejer den mest magtfulde øverste udstikker af rammer for hele produktionen – men han er samtidig også den, der sidder hver aften med sin blyant og efterkontrollerer nøgletal fra dagens produktion. Det er de faste opgaver, som er de

magtfulde aktanter, mens den kollektive ledelse blot udfører disse systematikker med deres formelle og uformelle værktøj.

Så ledelsessystematikken foregår altså mere mellem aktanter end mellem personer. Det gav således ikke så meget mening at tegne et diagram over hierarkiet mellem 'rollerne' men mere mellem 'opgaverne' selv:

'Filmværktøj'
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Manuskript *(korrigeres sjældent)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Daglig prøve *(dagligt gennemsyn)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for processen *(optimeres dagligt)*	Dagsprogram *(dagligt)*	Økonomi-/tidsoverblik *(dagligt)*
PROCES	Skudplan *(minutter)*	Minut-plan *(minutter)*	Script-rapport *(minutter)*

'Bygværktøj'
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Tegninger *(korrigeres ofte)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Kvalitets-/tilsynsrapporter *(med ugers mellemrum)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for faggrupperne *(korrigeres bagudrettet)*	Opfølgning på Formandsmøde *(ugentlig korrigering af aktivitetsplan)*	Økonomi-overblik *(med ugers mellemrum)*
PROCES	Formansmødereferat *(ugentlig to-do liste)*	*(ingen formel styring)*	*(ingen formel kontrol)*

Figur 8 - Formelle styringsaktanter

Udover disse formelle, skiftlige værktøjer, er der selvfølgelig i begge brancher et vidt omfang af mundtlige eller uformelle aktiviteter af såvel ledelse, styring som kontrol. Særligt har filmbranchen et massivt dobbelttjek af kommunikation gennem de forskellige ledelsesfunktioner og på tværs af faggrupperne, ikke mindst fordi hele organisationen i højere grad er samlet om de samme aktiviteter i processen. Mere herom i analysen af min empiri.

Groft sagt kan man sige, at byggeproduktionens ledelse sidder meget i skuret med et stort administrativt apparat, som tilbagerapporterer resultater i meget tunge dokumenter fra produktionsprocessen, i stedet for at være ude på pladsen og styre netop den proces. Filmproduktionens ledelse har en mere detaljeret hands-on styring af processen fra minut til minut, og rapporterer løbende men i lettere dokumentationsform (håndskrevne skemaer, som følges op mundtligt og bearbejdes skriftligt i hovedkontorets administration, samt mundtlig koordinering, der først bliver skriftlig (emails), hvis der opstår stor uenighed). Helt konkret giver det sig også udtryk ved, at filmproduktionsprocesledelsen befinder sig aktivt midt i processen, mens byggeprocesledelsen koordinerer fra et skur.

15.3 Filmarbejde er jo også bare så sjovt og attraktivt?

- at folk ligfrem arbejder GRATIS!?

Nej. Det gør de altså ikke på de store, professionelle produktioner, som vi interesserer os for i denne analyse! Der sker en vis grad af 'lærlinge' oplæring og praktikantordninger, også på store danske filmproduktioner, ligesom der hele tiden er rigtig mange gratis praktikanter fra Ingeniørskolerne på de danske byggepladser!

Generelt er lønnen god i filmbranchen, for at den slags aldrig kan blive en årsag til at tage for let på tingene. Og da der er ikke råd til begynderfejl på de helt store Hollywood produktioner, som koster 5-10 mio.$ om dagen - så møder man dér primært erfarne, professionelle, vellønnede filmarbejdere. Myten om 'gratisarbejde' stammer fra den underskov af kunst-, skole- og fritidsprojekter, som støttet op af strukturer i velfærdssamfundet fylder meget især i Danmark i disse år.

Billede 3 - Dansk Filmset. Lysmændene møder typisk før kl. 6 og går måske først hjem ved 19-tiden

Når jeg har fortalt om mit projekt, bliver jeg gang på gang mødt med bemærkningen: ”Jamen filmprodukter er jo også så ’spændende’, så det er klart, at der er engageret arbejdskraft i produktionen – de ved jo, at mange mennesker vil kigge på produktet engang!” Og på den ene side, er det rigtigt, at filmarbejdere har en bevidsthed om det færdige produkt og forholdet til publikum – ikke mindst fordi tilstedeværelsen af de skabende kræfter (instruktør m.fl.) er i centrum for selve produktionen døgnet rundt til at minde alle om den kunstneriske ambition. Men det betyder jo ikke, at arbejdet i sig selv er ’spændende’ – hvad min empiri beskriver i detaljer, hvor fysisk og mentalt krævende og uglamourøs, processen er. Og det betyder heller ikke, at byggearbejdere ikke *kunne være* mere bevidste om, at de bygger et produkt, som i mange år har mindst lige så mange timers ’opmærksomhed’ fra sit publikum.

På langt, langt hovedparten af alle filmproduktioner er der jo en realistisk bevidsthed om, at ’det her bliver nok ikke lige en Oscar-vinder!’ uden at det giver de mindste rystelser i disciplinen eller sammenholdet om at færdiggøre produktet så godt som muligt. Det har været min oplevelse gennem mine observationer af filmhold, at det i lige så høj grad er selve organisationen, samarbejdet og styringen af produktionen, som skaber motivationen – ikke produktet, lønnen eller noget andet. At den tætte kontakt, presset fra planerne, og de mange

kontrol og styringsgreb giver en tæt kontakt mellem alle på holdet og et ubrudt flow i arbejdsprocessen, hvor ingen mister tråden undervejs.

Ofte ser man begreberne 'kunst', 'kreativitet' og 'innovation' bliver rodet sammen. Til denne afhandlings formål ser jeg forskellene i deres yderpoler og helt kort skitseret:

- 'kreativitet' er en unik skabelse af 'hvad som helst', som ikke nødvendigvis har nogen bruger (en 'leg')
- 'kunst' er en unik skabelse af 'et eller andet', som rammer en eventuel brugers følelser/underbevidsthed (via intellekt eller sanser)
- 'innovation' er en unik skabelse af 'noget bestemt', som opfylder en bestemt brugers behov (en 'opfindelse')

Derfor ser jeg også en parallel til de såkaldte 'unikke' byggerier, at de nødvendigvis må fordre 'innovative' teknologier/arbejdsmetoder og heraf følgende særlige krav til planlægning og styring af arbejdsprocessen. Og jeg mener at disse udfordringer i høj grad kan sammenlignes med et produkt som en film, som ofte ligger et sted mellem 'kunst' og 'innovation', som altså både har en bevidst og en ubevidst dagsorden, og hvor arbejdsplanen i sig selv er en innovation! Det er sådan jeg opfatter processen, når både håndværkere eller filmarbejdere finder en bestemt løsning på et bestemt problem: de er ikke (kun) kreative, men også innovative!

Mange tænker, at filmproduktion må være et særligt 'kreativt' arbejde. Jeg ser det mere som ethvert andet stykke arbejde, hvor der ind imellem skal træffes et selvstændigt valg eller 'findes på' en løsning – og vil altså også hellere kalde det innovativt (opfylder et bestemt formål). Der er selvfølgelig forskellige repræsentationer af 'kreativitet' i filmarbejde under optagelser:

- produktet (filmen) er kunstnerisk i sit design, og det skal forstås og respekteres af alle under udførelsen af arbejdet
- skuespillerne er leverandører på linie med alle andre faggrupper, men adskiller sig ved at udføre deres arbejde kunstnerisk under selve produktionen – dvs. de kræver en anden ro og fokus for at kunne arbejde – også kreativt - og det stiller også krav til resten af holdets arbejdsform. Det samme gælder især for Instruktørens ydelse.
- de øvrige fagområder er også 'kunstneriske' (lys, kostume, scenografi osv.), men arbejdsopgaverne under optagelserne faciliterer de på forhånd trufne

kunstneriske valg, omend de også skal være kunstneriske og kreative i deres endelige leverance

- ind imellem skal der selvfølgelig findes et selvstændigt valg eller løsning, når planerne ikke slår til, og det er 'innovativt' arbejde på linie med en håndværker, der også ind imellem skal tænke selvstændigt og trække på professionelle erfaringer under byggeprocessen

Så jeg mener ikke, at et krav om 'kreativitet' er en afgørende forskel på arbejdsformen, men at man i høj grad kan sammenligne filmarbejde med de faggrupper, der også samarbejder professionelt og innovativt om at skabe et byggeri.

Folk kender heller ikke nødvendigvis hinanden på et filmhold i forvejen! Mange tror ellers, at det er en forskel til byggeriet, fordi den danske filmbranche er så lille. Men på den måde ligner den danske filmbranche nok den danske provins for byggebranchen, mens den danske byggebranche som sådan kan sammenlignes med de store filmproducerende lande, hvor nogle måske har samarbejdet før, men mange på holdet er nye. Det er benhårdt at skulle ind og lære et helt nyt hold at kende, som man skal samarbejde så tæt med som på et filmhold. Og så ser personsætningen alligevel anderledes ud i morgen, for der er brug for nogle andre tekniske funktioner, andre skuespillere, og der er udskiftning i faggrupperne. Kun hovedfunktionerne udskiftes sjældent og nødigt i den gruppe, som styrer en filmproduktion.

16 Hvorfor er det interessant at sammenligne disse to brancher?

Det er interessant at sammenligne disse to styringsformer, for hvis man isolerer selve produktionsfasen begynder brancherne at ligne hinanden meget: Der er et større antal forskellige faggrupper af leverandører og samarbejdspartnere, hvis ydelser skal gå op i en højere logistik. Der er stramme planer for økonomi og budget.

Den ansvarlige organisation for filmproduktionen er også den økonomiske hovedinteressent i totaløkonomien (producer): En filmproduktion er planlagt og styret af den samme producents organisation, som også har hovedansvar for totaløkonomi. De har derfor - i kontrast til byggeriet - en helt særlig interesse i at udføre optimalt i forhold til samtlige parametre (tid, pris, kvalitet osv.) for at have en fremtid i branchen, overfor øvrige investorer og i forhold til kortsigtede interesser i selve projektet. Det interessante ved at sammenligne de to brancher

er derfor at forsøge at lære noget af deres optimering og stille spørgsmålet: *Hvilke værktøjer* har man udviklet til at organisere sig omkring en fysisk produktion i det tilfælde, hvor *planlægning og udførelse altid kontrolleres af en professionel ejer*, som er interesseret i at optimere på samtlige processer?

Filmproduktions processer er altid forskellige. 'Sørøverskibene' skal sprænges i luften under forskellige omstændigheder...'Biljagten' skal være mere 'anderledes' end alle de andre biljagter. Filmhold ledes ud fra denne naturlige omstændighed: Det er en ny produktionsform hver gang! (For hvem gider se den samme film igen og igen?)

Byggeri opfylder mange funktioner, men *bygninger er også underholdning!* Bygninger stimulerer også andet og mere end praktiske behov og har iboende en lang række kvaliteter, signaler og effekter for dets brugere. Så der vil altid være ønsker om forandring, forbedringer, særpræg og variation – og dermed også om en foranderlig byggeproces. Et af de forhold, der ofte fremhæves som årsag til byggesektorens dårlige produktivitet, er den stigende kompleksitet af de tekniske komponenter som f.eks. samlinger, bærende dele, nye materialer osv., og de to branchers udførelelsesbetingelser har fællestræk i den situation.

Meget kort skitseret er den historiske baggrund, at før krigen byggede Murermestrene murermesterboliger, efter krigen opstod et boligbehov og et byggeboom som resulterede i elementbyggeriets monotone plan-bebyggelser – og en tilhørende ændring af styreformen med den nye Entreprenør i centrum for Projektledelsen, og med tekniske rådgivere på sidelinien (og Arkitekten kørt lidt ud på et sidespor).

Brugere og politikere efterspurgte større variation i arkitekturen, som resulterede i 70'ernes filosofi om 'tæt-lav' byggeri, og senere også etagebyggerier med mere originale udtryk. Men måske 'glemte' man at tilpasse de byggeledelsessystemer, som man havde udviklet til elementbyggerierne, med nye ledelsessystemer, som kunne passe de mere komplekse projekter. Ledelsesværktøj er blevet 'lappet' på organisationerne (som kvalitetskontrol, partnering, lean m.fl) for at afhjælpe grundorganisationens svagheder. Der er sket en institutionalisering af samarbejdsformerne fra 60'erne mellem aktørerne. Herunder forhandlinger med de offentlige aktører, som har resulteret i de efterfølgende byggereglement og licitationslovgivning.

Bygherrer bestiller byggerier næsten så nytænkende, ambitiøse og forskellige som biljagter på film, men ledelsessystemet til at styre produktionen stammer fra en forestilling om, at det er 'same procedure' som i 60'ernes masseproduktioner. I forhold til dette, er filmorganisationens styringsform mere 'hel', idet filmproduktionsprocesser alle dage har

været unika projekter - originale og komplekse. Kunne man forestille sig, at byggeriet *hævede* ambitionerne for deres ledelse og produktionsstyringsmodel i stedet for at sænke ambitionerne for deres produkt?

17 Forskellige performance i overholdelse af planer og mål

Byggeriet har oplevet bølger af forskning gennem årtier, der alle peger på en række problemer med at overholde de lovede og planlagte målsætninger. Der hersker dog også en verserende debat om fortolkningerne af disse undersøgelser, og om man overser hvor svære opgaver byggebranchen rent faktisk formår at løse, og om man under de kvantitativt styrede konkurrencebetingelser generelt kommer til at underestimere budgetter og tidsplaner på bekostning af mere realistiske og kvalitative vurderinger.

Ved min egen gennemgang af de mange rapporter over byggeriets produktivitet fra forskellige interesse perspektiver, slår det mig, hvor få af disse analyser, der sætter spørgsmålstegn ved selve styringen af processen eller kommer med løsninger på dette problem. I stedet peger man på løsninger som: ”Sænke standarden” og ”Hæve budgetterne” (beskrives nærmere i de følgende afsnit). Man har spurgt processens parter, der alle peger på hinanden som de skyldige i: ’mangelfuld information’, ’sjusk’, ’underbudgettering’, ’faseovergange’, ’kompleksitet’ osv. i stedet for at stille spørgsmålstegn ved årsager til og afhjælpning af følgeproblemerne. Dette spørgsmål blev også repræsentanter for byggebranchen under paneldebatten ved præsentationen af McKinsey rapporten (2010), som netop blev kritiseret for ikke at analysere ledelse og organisation af byggeprojekterne som mulig forbedringspotentiale, i stedet for hurtigt at pege på ’nemme’ løsninger som fabriksbyggeri, budgetudvidelser o.l.

Byggeriets produktivitet bliver ofte sammenlignet med andre vestlige lande, og en verserende diskussion går på, om vi har råd til fortsat at ønske os ’unikke’ byggerier i stedet for større projekter med større aktører og mere industrialiserede produkter, som vinder markedsandele i andre lande. Omvendt kan man spørge, hvis vi i Danmark fortsat ønsker at producere de eksklusive byggerier, så bør vi måske tilsvarende træde op og udvikle *klogere ledelsesformer* til at styre den type af byggeprojekter, som brugerne efterspørger – og dermed gøre sig konkurrencedygtig på nicheprodukter? Den danske filmbranche tænker strategisk i forhold til at hovedkompetencen ligger i specialprodukter fremfor store effektfilm. Lidt tankevækkende er det for den ’industrialiserede løsningsmodel’, som så ofte fremføres, at produktiviteten i dansk byggeri netop er faldet markant indenfor de senere 10-15 år, hvor

man netop i højere grad har bygget de anbefalede 'store projekter med store aktører, industrialiserede produkter og gentagelseseffekt'. (f.eks. McKinsey 2010, Exhibit 34). Rapporten fremhæver da også potentialet for bedre planlægning, samarbejde og koordination mellem byggeprojektets parter og på selve byggepladsen og efterlyser mere uddannelse i projektledelse.

Der findes ikke megen kritisk forskning eller litteratur om filmproduktioner hverken i Danmark eller udlandet. Langt de fleste undersøgelser tager udgangspunkt i en interesse for det færdige produkt, salg, lancering eller selve skabelsesprocessen, hvor den store økonomiske risiko da også ligger. Der er noget naturligt ved, at branchen ikke interesserer sig så meget for at undersøge deres produktioner, da den udbredte opfattelse er, at den del kører rigtig godt (i forhold til de andre store risikoer). Så man hører stort set aldrig filmledere italesætte projektledelsesbegreber som 'samarbejde', 'kommunikation', 'planlægning' osv. i den problematiserende terminologi, som man hører i mange andre brancher.

Selv på de store Universiteter i Hollywood er der et gabende fravær på samarbejde mellem branchen og de business fakulteter, der beskæftiger sig med økonomi, ledelse og organisationsteori. Selve filmproduktionernes økonomi er af strategiske årsager omgæret med stort hemmelighedskræmmeri. Heldigvis er der i Danmark, hvor det offentlige støttesystem giver adgang til produktionstallene, udkommet en grundig brancheanalyse fra Deloitte i efteråret 2010. Jeg har i det følgende skitseret tilgængelige kilder samt hovedresultater fra mine mange interviews og observationer blandt store aktører i Danmark og USA.

Overordnet viser den danske byggebranche store udsving i alle undersøgelser af tid, økonomi og kvalitet. Tilsyneladende er der ingen klare mønstre i hvilken type projekter, som overholder deres planer, og hvilke som overskrider. Der er lavet undersøgelser på tværs af regioner, størrelser, kontraktformer, faggrupper – men det virker som om, der er *et element af 'tilfældighed' i projekternes forskellige resultater, som kan eskalere til endog meget komplekse konsekvenser.*

Dette fænomen af eskalerende problemstrømme er bl.a. undersøgt i et PhD projekt: *Empirical research on the success of production control in building construction projects* fra Helsinki University of Technology (Seppänen, O., 2009). Olli Seppänen finder: *"The main contribution of this research was to identify cascading production problems to be a critical contributor to the poor reliability of contruction project schedules."* (Dertil har han udviklet og

afprøvet et location-baseret varslingssystem, som gør det muligt at forudsige nogle af disse 'strømmende problem-kæder').

Den danske filmbranchen er derimod undersøgt på kryds og tværs af størrelser og faggrupper, og udviser nogle meget konsistente mønstre for, hvor god man er til at overholde budgetterne, og hvor usikkerheden ligger. Der er også en meget god bevidsthed om, hvornår et projekt kan blive problematisk (Deloitte, 2010).

Det interessante er den meget forskellige performance, der tilsyneladende kommer ud af at sammenligne produktionerne på parametrene:

- overholdelse af tidsplan
- overholdelse af budget
- produkt-kvalitet (værdi)
- proces-kvalitet (produktivitet)

17.1 Forskelle i overholdelse af tidsplaner

Byggeriets Evaluerings Center har udgivet *'Analyse af Nøgletallet: faktisk udførelsestid indtil overstået mangelafhjælpningsperiode i forhold til forventet udførelsestid: for perioden 2004-2008'* med en konklusion, der viser at den procentvise overskridelse i gennemsnit mellem faggrupperne ligger på 15,5% svarende til 22 arbejdsdage (4,5 uge). Analysens datagrundlag omfatter 1261 entrepriser (fordelt på knapt 500 virksomheder) og med en samlet entreprisesum på 7,9 mia. kr. (ekskl. moms). *Heraf står faggruppen 'Entreprenørvirksomhed' for langt hovedparten af entreprisesummen (5,3 mia.kr.) og også en af de højeste gennemsnitlige overskridelser på 17,7% (!)*

Af en eller anden grund har man i rapporten valgt at konkludere på byggebranchens vegne udfra et simpelt gennemsnit på alle faggruppernes gennemsnit, selvom nogle faggruppers bidrag er meget små. *Mere reelt ville være at konkludere på et vægtet gennemsnit, hvor faggruppen 'Entreprenørvirksomhed', som har en andel på 5.280.1/7.912.9 = 67%, således ville trække gennemsnittet højere op i retning af de* ***17% tidsoverskridelser*** *som et mere reelt tal for byggebranchen.* Det faktiske tal kan meget vel ligge endnu højere, for i analyse rapporten har man kun modtaget tal fra de 85% afsluttede projekter tilmeldt evalueringen i perioden, og har således ikke medregnet de sidste 15%, der endnu slet ikke har indberettet.

For bedre at kunne sammenligne med filmbranchen kan jeg endvidere regne mig frem til, at de 404 entrepriser i faggruppen 'Entreprenørvirksomhed' har en samlet entreprisesum på

5.280.100 kr. og altså *en gennemsnitlig størrelse pr. entreprise på 13 mio. kr.* (og en gennemsnitlig udførelsestid på 226 dage). Denne størrelse svarer til, hvad Deloitte (2010) i deres analyse af den danske filmbranche kalder et 'medium-budget' filmprojekt med en gennemsnitlig udførelsestid på 35 dage og *ingen overskridelse*. (Dette er målt på budgetter, som i filmproduktioner er stort set proportionale med tidsomkostninger, og budgetoverskridelser dermed proportionale med tidsoverskridelser).

Overskridelser i tid på byggeprojekter er interessante, fordi de som repræsentanter for mandtimeforbrug i højere grad end budgetoverskridelser fortæller noget om kvaliteten af styring og proces. Det kan undre, at byggebranchen i gennemsnit overskrider alle deres projekter med 17% uden at stille alvorligt spørgsmål ved egen planlægning eller styring (planlægning, styring, opfølgning og afleveringskultur – og måske endda også ved evalueringskulturen). Ofte fokuseres der i diskussioner om tilstanden i byggeriet på *budget*overskridelser, og årsagerne hertil. Derfor 'lukker' diskussionen om afhjælpning ofte på et argument om, at det er 'samfundets skyld' – forstået som licitationslovgivningen, der gennem mange år og stadig påvirker de udførende til at underbudgettere deres bud. Men eftersom byggebranchens omkostninger ikke i samme forhold ligger på mandtimer og tid som i filmbranchen, så forklarer det ikke alene de store overskridelser af tidsplanen. I den type diskussioner fremfører folk indsigt i branchen ofte, at der også er vægtige styringsmæssige årsager til såvel tids- som budget overskridelser, men ofte kommer det ikke meget videre end til en konstatering, og det kan måske være en behagelig bortforklaring at pege på lovgivning og branchestruktur, i stedet for at kigge indad i traditionerne for ledelse og styring. Men der findes også grupper af fagfolk og forskere, som aktivt diskuterer branchens styringsproblemer med udgangspunkt i en erkendelse af ustruktureret spildtid, som jo skal skelnes fra overskridelser af tidsplaner.

McKinsey-rapporten (2010) illustrerer deres interviews med nøglepersoner i byggebranchen samt målinger på opsætning af betonelementer, og kommer frem til, at 1/3 af arbejdstiden på en byggeplads er spildtid som følge af manglende ansvarlighed ved koordination og samarbejde mellem faggrupperne. Jeg har interviewet 3f's tidsmåler til akkordtider gennem de seneste årtier, og han giver et tilsvarende billede. Der er en meget stor 'procentdel' af spildtid, som blot lægges til produktionstiderne, uden at man har forsøgt at analysere, om der bliver produceret 'unødvendigt arbejde'.

EXHIBIT 46

Relation between handover points in the building process and wasted time

Require authorization

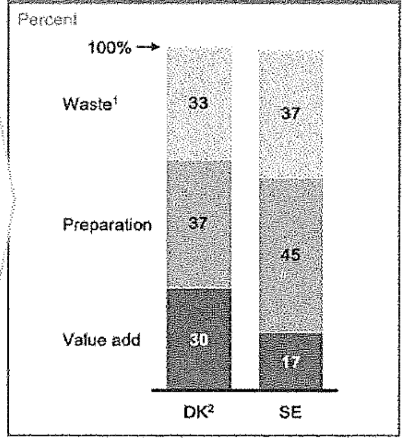
There are many handover points between different workers in the construction process...

Typical process for building a bathroom in Denmark

Tasks	Worker
0 Design	Architect/Engineer
1 Foundation	Authorized sewerage worker
2 Wall construction	Bricklayer
3 Water and heating	Authorized H&P worker
4 Electricity	Authorized electrician
5 Filling out of drillings	Bricklayer
6 Insulation	Bricklayer
7 Floor heating	H&P worker
8 Concrete floor	Bricklayer
9 Walls are sanded down	Bricklayer
10 Water-proof layers	Bricklayer
11 Ceiling	Carpenter
12 Tiles	Bricklayer
13 Grouting	Bricklayer
14 Painting	Painter
15 Electrical installations	Electrician
16 H&P installations	H&P worker
17 Completion report	Sewerage worker, H&P worker, Electrician

...which leads to significant waste

Typical building workers' distribution of time



1 Waste includes rework, waiting, unused time, interruption, and other
2 Based on measurement of Danish workers performing installations of concrete elements

SOURCE: Interviews; Danish Enterprise and Construction Authority; McKinsey

Figur 9 - Figur fra McKinsesy (2010): 'Spildtid' (lave arbejdet om, vente, afbrydelser o.l.) er beregnet til ca. 1/3 af dem samlede arbejdstid.

Filmbranchen overholder generelt deres tidsplaner i samme grad, som de overholder økonomien. (Lønninger til filmhold og skuespillere samt udstyrsleje og location udgør så store poster, at tid = penge er meget proportionale størrelser). Min empiri og interviews bekræfter dette billede. Min empiri viser også, hvordan den megen 'ventetid' på et filmhold udnyttes konstruktivt til forberedelse og kvalitetstjek (selvevaluering). Mere herom i kapitlet om Flow. Tilgengæld indikerer min empiri fra etnografiske observationer af arbejdsoperationer på byggepladser ikke, at spildtid udnyttes konstruktivt på samme fokuserede og målrettede måde, men at manglende styring giver en del 'forvirringstid' (kapitlet om Flow).

Billede 4 Et dansk filmstudie er i løbende ombygning, parallelt med filmoptagelserne, da der hele tiden skal bruges nye kulisser eller ændres i de eksisterende. Så der er altså *mindst to parallelle produktionsflow – ét for optagelser, og ét for forberedelser*. Medarbejderne er derfor ofte spredte over et stort areal, eller forbereder sig andre steder.

17.2 Forskelle i overholdelse af budgetter:

Det findes ikke et umiddelbart tilgængeligt overblik over statistik for overholdelse af planerne på bygge- og anlægsprojekter i Danmark. De tilgængelige tal skal analyseres i forhold til de omstændigheder, som har resulteret dels i et budgetoverslag og senere i det realiserede budget. I mange tilfælde er der tale om besparelser i det oprindelige projektmateriale, eller fordyrelser kan tilsvarende hænge sammen med tilkøb undervejs fra bygherrens side, eller hidrøre fra uforudseelige ændringer i rammerne for det oprindelige overslag. Der er udgivet et par rapporter i de senere år, der beskæftiger sig med budgetoverskridelser, men primært hos store, offentlige bygherrer.

En rapport fra 2009 fra Rigsrevisionen omhandler gennemgange af 49 statslige nybygnings- og nyanlægsprojekter, som er gennemført af byggeadministrationer med særlig sagkundskab på området. Alt i alt har 43% af projekterne en budgetoverskridelse. 20% af de undersøgte projekter overskred det oprindelige budget med en 'væsentlig budgetoverskridelse' på mere end 10%, og at disse projekter, udover at anlægsprojekter var

overrepræsenteret, også var kendetegnet ved særlige risikofaktorer som manglende behovsafklaring, sene ændringer forglemmelser fra rådgiver/entreprenør eller uforudseelige forhold. Med til analysen hører, at mange af de undersøgte projekter har fået skåret væsentligt i de oprindelige projektplaner ('reduktion af funktionalitet') netop for at budgettet kunne overholdes. F.eks. fik Københavns Skuespilhus undervejs *i selve produktionsprocessen* skåret ca. 32 mio.kr. af den planlagte 'teaterteknik' for at kunne overholde et produktionsbudget på 767 mio. kr. (ca. 5% 'skjult overskridelse). Dvs. man har påbegyndt produktionen i den tro, at det ville koste ca. 32 mio. kr. mindre at bygge færdigt.

Rigsrevisionen anbefaler derfor på planlægningssiden bl.a. behovsafklaring, risikostyring, kvalitetssikring og meget høje 'korrektionstillæg' (50% i første fase og 30% senere (hvoraf 20% i reserve)) på produktionsbudgetterne som løsning for de største projekter. *Rigsrevisionen konkluderer overordnet: "Planlægning og gennemførelse af statslige bygge- og anlægsprojekter kan forbedres."*

En rapport fra Byggeriets Evaluerings Center (BEC) fra 2007, 'Budgetafvigelser på kulturbyggerier i Danmark' analyser ligeledes projekter, hvor der er gennemført nedskæringer og besparelser undervejs i processen, netop for at overholde budgettet. Rapporten blander derfor noget forvirrende de to delundersøgelser – før og efter bygherrens besparelser – men konkluderer også, at de samme besparelser har været med til at gøre selve produktionen dyrere, fordi man skulle omstille sig til procesændringer. Hvis man ser på de oprindelige budgetter, så er 60% af de 110 projekter gået over budget, og i alt overskrider 25% af de 110 byggerier i undersøgelsen budgettet med mere end 10%. Hvis man kun kigger på delanalyse 2, som omhandler selve udførelsesfasen af 47 projekter, så er overskridelserne selvfølgelig mindre, nu hvor man altså har truffet beslutninger om nedskæringer af projektet. Samtidig henfører man 80% af budgetoverskridelserne i denne fase til kommunikationsproblemer med bygherren omkring de samme nedskæringer, dog uden at specificere nærmere. *Den gennemsnitlige budgetafvigelse for udførelsesfasen af disse 47 projekter er på 6%.* Undersøgelsen rapportere endvidere svag signifikant sammenhæng mellem projektets størrelse og budgetafvigelsen, som viser, at den procentvise budgetoverskridelse er størst blandt de store projekter.

En tilsvarende sammenhæng viser sig blandt filmprojekter, dog først på vej op mod den halve milliard kroner, hvorefter man ikke længere på alle projekter kan overholde den tilstræbte 0%-afvigelse (mine interviews).

De mest interessante tal i forhold til at sammenligne med mit projekt er de, som isolerer de overskredne budgetter. Denne selektion kan meget vel sammenlignes med de historier, jeg hørte om overskredne filmbudgetter blandt de allerstørste produktioner. Den del af de 110 offentlige byggeprojekter, som altså allerede er overskredet (skema s.39), *løber løbsk ved budgetter allerede omkring 50 mio. kr., og hvor den gennemsnitlige budgetoverskridelse ligger helt oppe på 55%.*

Så hvor de store, professionelle filmprojekter først begynder at være usikre i kontrollen ved budgetter omkring 4-500 mio. kr., så begynder disse offentlige byggeprojekter altså at miste kontrollen allerede ved 50 mio. kr. budgetter – en tiendedel af den størrelse som en selvlært filmorganisation kontrollerer! (Disse tal er trods alt sammenlignelige, da man også på filmprojekter oplever forskelle, hvor små projekter kan gå over budget, såvel som meget store projekter kan præstere stor præcision. Så det er altså heller ikke ALLE de største filmproduktioner, som mister kontrol, ligesom man også kan finde gode eksempler i byggeriet).

Byggeriets Evaluerings Center har endnu en rapport fra 2006, et forstudie over Budgetoverskridelser på byggeprojekter, som på forhånd erklærer sig 'ikke-repræsentativ', i det man har fravalgt anlægsprojekter, og selekteret efter mulighed for adgang til prisoplysninger, hvilket giver en vis overvægt af 'problem-projekter', som derfor har været gennem offentlige undersøgelser. Der er således budgetvariationer i intervallet mellem -29% og +1293% (!). Det interessante ved denne undersøgelse er i forhold til dette projekt er, at den udover 9 danske projekter, også beskriver 15 projekter fra andre vestlige lande, herunder 3 fra USA. Da jeg også sammenligner internationalt er det interessant for mig at konstatere, at de udvalgte projekter viser samme tendenser i alle de vestlige lande, ifølge denne rapport. De ni danske projekter har overskridelser på henholdsvis 10%, 15%, 22%, 23%, 26%, 43%, 54%, 67% og 121% - *et gennemsnit på 42% overskridelser af bygherrens budget. Alle 24 internationale projekter har en gennemsnitlig budgetoverskridelse på 198%.* (Men så er alverdens gysere vist også medtaget!). Tallene synes ikke helt rensede for en sammenblanding af budgettal før og efter nedskæringer og besparelser i projektomfanget. Når man kigger i rapportens bilag får man enkelte noter om oplyste årsager til prisoverskridelserne. Her er bemærkningerne domineret af *'mangelfuld ledelse' og 'undervurderet risiko'.*

Slutteligt taler jeg med en medarbejder i Dansk Byggeri for at høre, om de har offentlige statistikker eller rapporter om medlemmernes effektivitet, men det var der som ventet ikke. Jeg fik et par råd om at søge informationer via andre kanaler, som jeg også opsøgte.

Det Danske Filminstitut har i september 2010 udgivet en stor undersøgelse af Deloitte over danske spillefilm som en del af en større rapport "Dialog og Fleksibilitet" (DFI, september 2010). Rapporten konkluderer, at på low- og medium budget film (op til 25 mio. kr. budget) lander man gennemsnitligt 5% *under* budget, og der bliver typisk brugt under halvdelen af den afsatte contingency (budgetusikkerhed). Blandt high-budget produktioner lander man gennemsnitligt *på budget*, mens der bruges en større andel af contingency. Ingen produktioner har overskridelser større end 10%. Det giver et *gennemsnitligt regnskab, som ligger* ***3% under budgettet*** for filmproduktioner.

Deloitte (2010) forklarer bl.a. de fine tal i filmbranchen med 'en tæt styring': "En grundig løbende opfølgning, der kan danne grundlag for god økonomisk styring af produktionen...Denne undesøgelse viser, at der foretages stram styring undervejs i filmproduktionerne...Undervejs i produktionen af filmene foretages der detaljeret rapportering af ressourceforbrug, og denne rapportering anvendes i stor udstrækning til at foretage omprioriteringer...Budgettet for en filmproduktion har en ganske høj detaljeringsgrad, og der er taget konkret stilling til hver enkelt post." Undersøgelsen viser også konsistens, at der er samme kurver for faggrupper og for projekter indbyrdes, og at "Omkostningsfordelingen har været stort set konstant fra 2003 til 2008". Mine egne interviews og research peger helt entydigt i samme retning: *Der er IKKE overskridelser på en films produktionsbudget - hverken i Danmarks små og delvist offentligt støttede produktioner, eller i Hollywoods store, private produktioner.* Meget få undtagelsestilfælde er som regel begrundet i særlige forhold.

Jeg talte med filmbranchens Producentforening for at høre, om de har statistik på overholdelse af produktionsbudgetterne. Jeg taler med Hannes Jakobsen (CBS-uddannet), som bl.a. henviser til Filminstituttet (hvor producenterne har indberetningspligt), da de selv ikke som brancheorganisation har haft interesse i at undersøge disse tal. Men han siger flere gange i løbet af samtalen, at det er hans helt klare opfattelse, at "Producenterne er gode til at overholde deres budgetter og tidsplaner, bl.a. fordi de *kan* simpelthen ikke overskride med den finansieringsform med så mange offentlige støttekroner". *Han mener stort set ikke, at budgetterne bliver overskredet på danske filmproduktioner* (med mindre, der opstår helt specielle situationer). Alle mine interviewpersoner siger noget tilsvarende.

Persse (2008) har på baggrund af interviews i '*Hollywood Secrets of Project Management Success'* lavet en gennemgribende fortolkning af styringssystemet i Hollywood overfor IT-branchen, og hans konklusion er klar: *"Anytime a project looks like it might have to tap into the contingency, bells go off, notifications go out and analyses are made. And should it come*

to an end with a 2 or 3 percent overage of budget or schedule, someone will have a lot of explaining to do!" (Persse 2008, pp. 6).

Jeg spørger også USC Filmskolens leder for produktionsafdelingen, Michael Taylor, om den formodning, jeg er stødt på, hvorvidt branchens metoder og værktøjer til at styre produktioner ikke rækker tilstrækkeligt overfor de helt store produktioner i milliard klassen. Han tilhører den gruppe af adspurgte, der mener at det primært handler om de personligheder, der træder ind i projekter af den størrelse: *"Nobody wants to say 'No' to big stars or big directors!"* – altså at man risikerer de ekstra produtionsomkostninger i håbet om, at de store talenter har en fornemmelse for 'blockbusters'. Filmen 'Titanic' er et godt eksempel på dette, hvor planer og omkostninger eskalerede i processen (til det dobbelte) på grund af instruktørens ambitioner, men blev rigeligt tjent ind ved det senere salg, der gav investeringen ca. 7 gange tilbage.

Så det er altså vigtigt i begge brancher at skelne mellem budget-udvidelser, -reduktioner og –overskridelser. Budgetudvidelser er i filmbranchen en strategisk beslutning, som ofte træffes på de helt store filmproduktioner i en dialog med markedsførings specialister som følger udviklingen på markedet, hvor meget afhænger af deadlines for andre store produktioner på konkurrerende premieredatoer i højsæsonen (Bart 1999, Block og Wilson 2010, Squire 2004).

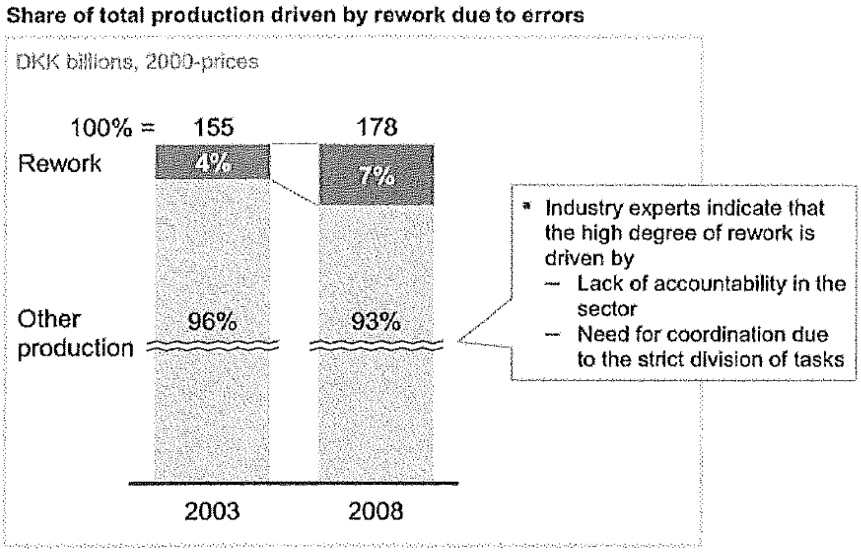
17.3 Forskelle i produkt-kvalitet (værdi, svigt, fejl, mangler, forbedringer)

Rambøll har i 2010 lavet en rapport 'Måling af svigt, fejl og mangler' for Erhvervs og Byggestyrelsen baseret på case-undersøgelser af ialt 40 udvalgte sager indenfor forskellige typer af byggeri. (Nybyggeri og Renovering repræsenterer lige store dele af den samlede produktionsværdi af byggeri i Danmark med omkring 70 mia. kr. hver). Rapporten skelner indledningsvis mellem fejl, som opdages og 'kun' har betydning for procesøkonomi, og fejl, som ikke opdages og derfor får konsekvenser for produktøkonomi. Rapporten viser en stigning i omkostninger ved svigt, fejl og mangler fra 2002 til 2008 fra dengang 4% til nu *7% af den samlede entreprisesum*. Omregnet til landsniveau i 2010-priser svarer *omkostningerne ved disse fejl til 13,4 milliarder kroner.*

Mc-Kinsey rapporten (2010) illustrerer den samme undersøgelse således:

EXHIBIT 47

Amount of rework due to errors



SOURCE: Rambøll; Statistics Denmark; Danish Enterprise and Construction Authority; expert interviews; McKinsey

Figur 10 - Figur fra McKinsey (2010): På 5 år er der sket en stigning fra 4 til 7% af arbejet, som må laves om (som brancheeksperter vurderer bl.a. skyldes manglende koordination af faggrupperne).

Rambøll-Rapporten er udsat for supplerende ekspertvurdering for at teste validiteten af de undersøgte cases og vurderinger. Den supplerende ekspertvurdering er, at *rapporten mere underdriver end overdriver problematikken.* Nybyggeri tegner sig i hele perioden for dobbelt så mange fejl i forhold til renovering (ligesom entrepriseformen 'projektsalg' er en topscorer).

Interessant for denne afhandling er observationen om, at 'ikke støttet' (privat) byggeri generelt tegner sig for meget høje fejlprocenter i forhold til f.eks. erhvervsbyggeri. Netop den forskel fremhæves i konklusionen som indikation på, at det faktisk godt KAN lade sig gøre at bygge med få svigt.

Sammenfatningen nævner primære årsager for de enkelte cases, og der er især tre tilbagevendende problemområder:

- projektmateriale
- projektledelse

- udførelseskontrol

En anden rapport fra 2009 fra Erhvervs- og Byggestyrelsen 'Omfanget af svigt, fejl mangler og skader i dansk byggeri er baseret på indberetninger fra særlige institutioner (f.eks. Byggeskadefonden) med tilgængelige data på rapportens udgivelsestidspunkt, og kan derfor ikke så meget vurdere det samlede niveau, men ser i stedet på *udviklingen* i visse dele af branchen for perioden 2001-2007. Her er konklusionen, at det samlede omfang af svigt, fejl, mangler og skader på de undersøgte områder i første halvdel af perioden var faldende, men siden hen er den positive udvikling gået i stå. Dette resultat afviger noget fra ovennævnte rapport, men denne undersøgelse omhandler altså også især de 'tilgængelige data' indenfor offentligt støttet byggeri og renovering, som netop scorede gode resultater i Rambølls analyse. 2009-Rapporten er opdateret med flere indberettede data i 2010, men konklusionen er stadig den samme: ingen udvikling, hverken positiv eller negativ i de senere år.

Om selve niveauet for disse fejl og mangler, kan man se som eksempel, at Byggeskadefonden (forsikringsordning af offentligt støttede boligbyggerier) nu 'kun' konstaterer 21,7% svigt på de registrerede bygningsdele i 1-års eftersyn, hvilket man tildeler 'Indeks 1' for 2005-niveau. (Denne gruppe scorede en meget lav procent for andelen af samlede svigt i forhold til privat boligbyggeri, som scorede højt i Rambølls rapport).

Tematikken omkring svigt i byggeriet har været oppe at vende i en række rapporter gennem de senere år. Erhvervs- og Byggestyrelsen udgav også i 2004 'Svigt i byggeriet – økonomiske konsekvenser og muligheder for en reduktion'. I sammenfatningen fremhæves: "En af de væsentligste problemer er, at der er en kompleks sammenhæng mellem fejl begået af én aktør og problemer, som opstår hos en anden". Og konklusionen peger da også på behovet for bedre og mere systematisk kvalitetssikring. I den forbindelse nævnes den barriere "at udgifter og fordele ved planlægning og kvalitetssikring ofte falder hos forskellige aktører". I rapportens videre analyse af "Hvorfor er byggeriet så meget dårligere til at kvalitetssikre end f.eks. fremstillingsindustrien" nævnes andre problemstillinger som "en uoverskuelig mængde af forskellige byggevarer og tekniske løsninger kombineret med manglende standardisering og manglende formulering af ydeevnekrav underminerer kvaliteten af de faglige uddannelser" samt "manglende synliggørelse af kvalitet". I forhold til denne afhandlings fokus stikker et spørgsmål ud af rapporten sammenholdt med ovenstående: *"Hvorfor gentages fejl igen og igen?"* Rapporten peger også på en løsning: "Efter snart 20 år med formelle krav til kvalitetssikring af det støttede boligbyggeri og med etableringen af Byggeskadefonden registreres nu klart *færre svigt i det støttede byggeri*, især

færre konstruktive svigt. Man kunne derfor overveje om noget tilsvarende kunne etableres for det øvrige byggeri".

Rapporten henviser også til et svensk casestudium (Josephson, P.E. og Hammarlund, Y., 1996) af syv byggeprojekter, som finder følgende fordeling af fejl, som udspringer af mangelfuld byggeledelse, og som også fortæller noget om, *hvad der ikke foregår* så systematisk i den daglige styring: dårlig planlægning 24%, dårlig forberedelse af arbejdet 18%, dårlig materiale administration 16%, forkert opmåling på byggepladsen 16%, valg af forkert metode 14%, dårlig materiel administration, øvrige byggeledelsesfejl (herunder personale planlægning) 7%.

Filminstituttet har et politisk sigte med primært at udvikle og støtte kunstnerisk kvalitet fremfor kommercielle produktioner (som antages at kunne bære sig selv). Filmbranchen må siges at have opfyldt sit kvalitetsmål, som udstukket fra den offentlige 'bygherre' (Kulturministeriet), når de vinder internationale priser for kunstnerisk kvalitet. Dette kvalitetsmål er opfyldt til overmål i en årrække.

Som tidligere nævnt skal man skelne mellem opfyldelsen af mål for den færdige film (produktionen) og for det færdige projekt (filmens salgspotentiale efter markedsføring og distribution), da det er to forskellige økonomier som afgøres af forskellige kvalitets kriterier. For en producent har filmens produktionsfase opfyldt sine kvalitetsmål, når en række vigtige produkt-kvaliteteter er opfyldt, og før end man overhovedet har et salgklart produkt: En komplet og færdig film af den planlagte varighed, kontinuity, billedkvalitet, lydkvalitet, skuespil osv. osv.

Filminstituttets rapport, 'Dialog og Fleksibilitet' fra 2010 viser 100% break-even (omkostninger indtjent) for producenterne af samtlige danske spillefilm støttet af Instituttet med premiere i årene 2004-2008.

17.4 Forskelle i proces-kvalitet (produktivitet, effektivitet, fokus, engagement)

En Sbi-rapport (2010) konkluderer, at der over en periode på 50 år er sket en tredobling af den forbrugerindeksregulerede pris på byggeriet, men at kun de 20% af denne stigning bidrager med værdi til øget standard af byggerierne. Denne rapport henviser som årsag også til en øget mangfoldighed og kompleksitet i tekniske løsninger. Rapporten går ikke i detaljer med styringsmæssige aspekter af denne produktivitets forringelse.

Erhvervs- og Byggestyrelsen går med 'Produktivitetsniveauet i dansk og europæisk byggeri' i 2009 i klinch med andre af tidens rapporter, som forsøger at kortlægge byggebranchens

produktivitet og effektivitet, og kalder det ”paradoksalt, at der tidligere er foretaget flere studier af vækstrater for produktivitet end af niveauer. Rapporten fremhæver behovet for at kigge på det aktuelle præstationsniveau i stedet for kun at fokusere på vækst. Konklusionen er, at *produktiviteten i dansk byggeri ligger i midten af de sammenlignede lande i Europa*. I sin analyse argumenterer rapporten også for ”behovet for at undersøge hvor effektiv/produktiv den tilknyttede arbejdskraft er for bygge- og anlægssektoren, som er forholdsvis arbejdskraft intensiv, hvilket vil sige mange ansatte i forhold til kapitalapparatets størrelse.”

Af sådanne rapporter, som fokuserer på at sammenligne vækstrater i stedet for niveauer har Byggeriets Evaluerings Center ud over den nylige Mc Kinsey rapport også lavet ”Byggeriets produktiviet – en analyse fra Byggeriets Evaluerings Center” fra 2007 og opfølgningen: ”Byggeriets produktivitet – En tværsnitsanalyse fra 2004-2007”, som analyserer 744 entrepriser med en samlet entreprisesum på 6,5 mia. kr..

Rapporterne bekræfter med nye tal tendensen i en tidligere undersøgelse, som i 1995 blev udgivet af Byggeriets Udviklingsråd i samarbejde med Boligselskabernes Landsforening en analyse af Byggeriets produktivitet, nemlig: ***”Der er stor variation mellem effektiviteten blandt ensartede entreprisetyper”.*** Rapporterne nævner udsving i arbejdskraftproduktiviteten i størrelsesordenen 100 til 700 kr. pr. time i ensartede typer af opgaver indenfor samme branche, og siger:

”Det er næppe sandsynligt at tilbuds- og kontraktfejl samt forskelle i mekaniseringsgrad eller konkurrencesituation kan forklare så store udsving” og at *”Det må betyde, at der undervejs i produktionen opstår hændelser, som sænker effektiviteten, og som man ikke umiddelbart griber ind overfor”* og at *”Den manglende reaktion kan enten skyldes, at man ikke kan se det, eller at man i dag ikke anvender ledelsessystemer, som gør det muligt at gribe ind. I begge tilfælde antyder de store udsving dog generelle ledelsessvigt i byggeriet (...på alle niveauer)”*. Rapporten konkluderer endvidere: *”Undersøgelsens resultat synes at antyde, at* ***projektlederen*** *har en afgørende indflydelse på værditilvæksten og dermed effektiviteten ude på byggepladsen”.*

Den mere detaljerede opfølgningsrapport på endnu flere entrepriser bekræfter dette mønster: ”Det kan overordnet konstateres, at arbejdskraftproduktiviteten varierer betragteligt indenfor forskellige segmenter til trods for, at entrepriserne er gennemført med nogenlunde ensartet forbrug af kapital (maskiner) pr. time. Der er således andre faktorer, som har markant indflydelse på arbejdskraftproduktiviteten. Det er Byggeriets Evalueringscenters

vurdering, at forhold som bl.a. konjuktur/konkurrence situationen, *byggeprojektets organisation og virksomhedernes evne til at styre byggeforløbet har en afgørende betydning i den henseende*" og "Endelig bør man hæfte sig ved, at *spredningen i produktiviteten vidner om et stort forbedringspotentiale".*

Min egen empiri fra byggeproduktioner indeholder netop også observationer af *udsving mellem produktionseffektivitet i byggeriet, som man ikke ser tilsvarende mellem filmproduktioner.* En undersøgelse af den danske filmbranchen bekræfter, at der netop er stor homogenitet mellem de forskellige produktioner. Deloitte (2010) konkluderer for danske spillefilm-produktioner, at de er meget omkostningseffektive. Omkostningsfordeling er ens på projekter (holdomkostninger svinger ikke). Min empiri og interviews bekræfter dette billede til fulde. Interviewpersoner fra den øverste ledelse af store produktionsselskaber og undervisere på Filmskoler ser ikke behov eller yderligere muligheder for at effektivisere produktionen. Mine kilder bekræfter, at filmbranchen har meget ensartede styresystemer og kvalitetssikring uanset hvor i verden og hvilket selskab som producerer.

Endelig er der den svenske rapport: *"The cause and costs of defects in construction"* (P.E. Josephson, Y Hammarlund; 1998) finder, at mangel på motivation er en årsag til ca. 50% af alle omkostninger til fejl (mellem andre årsager som viden, information, stress og risiko). Blandt byggearbejdere har manglende motivation en årsag på 69% i forhold til de andre faktorer (byggeledelsen 50%, rådgivere 35% og underleverandører 47%).

18 Sammenfatning

Mange af disse brancherapporter fra byggeriets parter giver indtryk af dette *element af 'tilfældighed' i styring af byggeproduktioner* – en 'lille tue, der kan få et stort læs til at vælte! At det kan gå rigtig godt, men det kan også gå rigtig, rigtig skidt... At tilfældige omstændigheder kan påvirke projektets resultater positivt, men også ofte negativt. Min egen empiri fra byggepladser viser samme tendens – både i positiv og negativ retning.

Hvorvidt byggeproduktioners succes med at overholde mål og planer for produktionen, generelt er overladt til 'held og lykke', det må andre studier afklare nærmere. Jeg kan blot konstatere, at al min empiri på filmproduktioner viser tydeligt den modsatte ledelseskultur: her overlades absolut intet til nogen 'tilfældigheder'. Deloitte (2010) bekræfter dette mønster.

Der er grund til at formode, at den ensartede, omhyggelige styring af filmproduktioner, kan være en årsag til bedre resultat performance end byggeproduktioner, som til gengæld har 'plads til forbedringer'.

Byggeproduktion

Budget:	**5-30% overskridelser er almindelige. Tilfældige variationer er normen.**
Tidsplan:	**17% overskridelser i gennemsnit**
Produkt-kvalitet:	**Svigt, fejl og mangler**
Proces-kvalitet:	**Lav produktivitet**

Filmproduktion

Budget:	**0% overskridelser er normen.**
Tidsplan:	**0% overskridelser er normen.**
Produkt-kvalitet:	**Som planlagt**
Proces-kvalitet:	**Meget omkostningseffektive**

Kapitel 3

Projektledelsesteori og forskningsspørgsmål

19 Forskningsspørgsmål

I en artikel fra Project Management Institute fra 2002, '*The underlying theory of project management is obsolete',* gennemgår Lauri Koskela, fra Technical Research Centre of Finland, og Gregory Howell, fra Lean Construction Institute, den eksisterende projektledelsesteori i et kritisk perspektiv. Artiklens beskrivelse og analyse af især byggeproduktioners problemstillinger er stadig aktuel i dag, og fremhæves af mange som en af de klareste oversigter, der er lavet over udfordringer for teori og praksis.

Især efterlyser Koskela og Howell (2002) en projektledelsesteori, som bedre integrerer perspektiver for transformation, flow og value og skitserer i senere artikler Lean Management som en løsning. Men andre forskningsprojekter dokumenterer, at Lean Construction endnu ikke har løst problemerne, og at Last Planner System™ sjældent benyttes som tænkt, fordi det tilsyneladende ikke appellerer til byggeriets praksis (f.eks. Brinch Jensen, 2010).

Førend jeg påbegyndte mit PhD-studium havde jeg i mange sammenhænge hørt om disse diskussioner og problemstillinger. Jeg valgte netop at analysere filmproduktioner, fordi jeg med mit kendskab til den branche fornemmede en anden tilgang til de udfordringer der opstår ved styringen af store, fysiske projekt-produktioner. På ledelsesniveau i filmbranchen hører man stort set aldrig nogen formulere generelle problemstillinger som disse om, at metoder eller styringsværktøj er 'utilstrækkelige'. (Det er som oftest enkeltsager eller udefra kommende strømninger, som skaber debat eller friktion i den branche, som f.eks. personsager, lønniveau eller finansieringsmuligheder).

Koskela og Howell (2002) analyser den eksisterende projektledelsesteori testet mod beslægtede teorier og empiriske analyser af især byggeproduktioner.

De analyserer teorien for 'projekt-ledelse' som netop sammensat af teorier for:

- Projekt: i perspektiv af transformation, flow eller value
- Ledelse: i perspektiv af disciplinerne planning, execution, controlling

Kort skitseret er deres analyse, at den i praksis mest udbredte projektledelsesteori er direkte overført fra transformationsteori input/output model, og at den ikke er tilstrækkelig til at opfylde sine mål. Bl.a. fordi den er baseret på et 'Management as Planned', 'dispatching' og 'thermostat' (kontrol) perspektiver, hvor man næsten sætter lighedstegn med det at have 'planlagt' og 'udført', og forudsætter, at der kun er 'ordrer' mellem det planlagte og det ønskede.

- planer eksekveres blot som ordrer (typisk skriftligt), for beslutningerne er allerede truffet, og resten er blot formidling
- man sætter værdier for performance, måler afvigelser og korrigerer processen derefter

De efterlyser derfor en model, som i bedre grad integrerer transformations mål med mål om flow (styring af tid, spild, usikkerhed) og værdi (ejere, brugere, business) og siger ligefrem, at transformations modellen er i modstrid med eller ignorerer disse mål. Alternativt præsenterer de 'Management as Organizing' tanken som et fladt kommunikationshierarki mellem forskellige under-enheder af delmål, der skal interagere, hvor mennesker 'automatisk' løser problemer meningsfuldt.

Tilhængere af denne filosofi kritiserer 'Management as Planned', 'dispatching' og 'thermostat' (kontrol) for bl.a.:

- det er umuligt i en foranderlig virkelighed at have en til enhver tid opdateret plan – planer bliver blot tomme facader, og selve arbejdet styres uformelt
- udførelse gennem centrale kommandoer eller gennem accept af en overordnet plan virker ikke – der bør koordineres gennem 'commitment' og dialog
- måle-kontrol metoden kan ikke 'lære' gennem årsager til afvigelser

Koskela og Howell (2002) undersøger endvidere byggeprojekt-empirien for evidens for følgende kritik af den traditionelle 'ledelse efter planen', særligt i byggeproduktioner:

- modellen klumper aktiviteter sammen uden at optimere flow, og der mangler fælles forståelse af det færdige produkt (manglende integration af flow og value)
- det er umuligt i praksis at vedligeholde en komplet, up-to-date plan
- der mangler informationer om forudsætninger for arbejdets udførelse, og der kompenseres med uformel styring i en grad, så man kan tale om 'to forskellige organisationer for ledelse og udførelse'
- kontrolfunktioner afdækker ikke årsager til problemer

Slutteligt efterspørger de en ny teori, der også er udviklet på velfungerende eksempler på projektledelse fra praksis.

19.1 Filmproduktion styringsmodel

Jeg blev interesseret i Koskela og Howell's paper, fordi jeg genkender de negative mønstre, som de tegner af traditionel projektledelse fra min egen byggeempiri og fra litteraturen. Samtidig ser jeg en anden branche (film), som i princippet bygger deres projektledelsesmodel over samme klassiske projektledelsesfilosofi – men som alligevel også, gennem andre styringsværktøjer, organisationsformer og arbejdskultur, tilsyneladende løser mange af de klassiske problemer.

Jeg vil derfor forsøge at beskrive og analysere den model, som store professionelle filmproduktioner styres med som et eksempel på en model, der i praksis integrerer transformation, flow og value perspektiver i fysisk projekt-produktionsstyring – som vel kan betegnes som både stringent, hierarkisk 'management as planning' med 'dispatching' og 'thermostat' styringssystemer, men som samtidig alligevel indeholdende elementer af det integrerende 'management as organizing' tankesæt med udgangspunkt i en foranderlig virkelighed, flade hierarkier, dialog og læring.

Altså, *at der ikke nødvendigvis behøver at være en modsætning mellem disse tilgange – den hierarkiske og den dialogbaserede styring - men at de netop kan styrke hinanden.*

Med baggrund i mine observationer vil jeg sætte spørgsmålstegn ved den logik, at det '*ikke er muligt* at organisere sig med en til enhver tid opdateret plan'. Jeg vil også med baggrund i observationerne sætte spørgsmålstegn ved den logik, at man ved at uddelegere arbejdet som hierarkisk uanfægtelige 'ordrer' *automatisk vil tabe dialogen med sine projektansatte, deres motivation eller fokus,* selvom produktionsflowet bliver 'skubbet' af en plan. Tværtimod kan det næsten se ud til, at der netop genereres dialog og uformel kommunikation i takt med frekvensen af mange små, formelle og strukturerede opgaver i hierarkiet, hvis de også følges op af en 'menneskelig' formidling, eftertjek og justeringer.

Blandt andet på den baggrund, søger jeg også ny viden i en observeret 'tæthed' i filmproduktioners organisationer, i planerne og i styringen. En 'tæt' detaljeringsgrad af planerne, et 'tæt' formelt eftertjek i styringen og en 'tæt' mundtlig kommunikation af formelle 'ordrer' pakket ind i en 'tæt' uformel dialog mellem alle involverede. Altså et positivt, motiveret og fokuseret arbejdsflow gennem hele processen.

19.2 Forskningsspørgsmål

På denne baggrund stiller jeg tre spørgsmål til analysen af mit materiale om planlægning, styring og arbejdsflow i fysiske projekt-produktioner:

- Kan det lade sig gøre at have en til enhver tid opdateret (aktivitets)tidsplan, som alle er ajour med og følger?

- Kan det lade sig gøre at integrere hensyn til transformation, flow og value i en samlet systematik for produktionsstyring og -kontrol?

- Kan arbejdsprocesser foregå i et motiveret og fokuseret 'flow', selv under hierarkisk styrede, vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser?

Jeg spørger dermed overordnet ind til Koskela og Howell's (2002) kritik af den klassiske projektledelsesteori – om den virkelig behøver at være i modsætning til projektets mål, eller om der findes varianter af det klassiske projektledelsessystem som bedre kan opfylde målene, end de i praksis benyttede.

For at komme svarene konstruktivt i møde, har jeg omformuleret spørgsmålene til at identificere faktorer og parametre, som jeg observerer som karakteristika for en organisation, der opfylder projektets produktionsmål. Således har jeg kunnet finde gode eksempler i såvel byggeproduktioner som i filmproduktioner på tilpassede versioner af produktionsstyringsmodellen.

Er det muligt at gennemføre store, komplekse projekt-produktioner (uden at miste andre kvaliteter) med en til *ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan*, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med?

Hvilke faktorer karakteriserer en projektorganisation og ledelseskultur, hvor flow, value og transformations perspektiver alle er integreret i den daglige produktionsledelse?

Hvad karakteriserer en produktionsorganisation, der også under vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser arbejder i et fokuseret, motiveret 'flow' uden spild af *unødvendigt arbejde*?

Dermed håber jeg at kunne bidrage til projektledelseslitteraturen med konkrete forslag til forbedringer af den eksisterende projektledelsesteori og de styringsmetoder, som man i dag anvender på byggeproduktioner.

Kapitel 4

Film- og byggeproduktion som netværk

20 ANT som metodeværktøj (- særlige spørgsmål kræver særlige svar)

Jeg kunne tidligt se, at mine data pegede mod en undersøgelse af forskellige tilgange til produktionsprocesser – en anderledes holdning, tankegang, kultur eller genealogi kunne man fristes til at forklare så forskellige reaktioner på ellers så lignende situationer. Derfor troede jeg i lang tid, at Sensemaking teori kunne hjælpe mig, men jeg fandt, at den tilsyneladende kun kunne beskrive, ikke forklare, hvor disse forskelligheder kom fra - og måske er det også en sandhed - at de bare er der? Men jeg er ingeniør, og har lært om årsager og virkninger, så jeg søgte forklaringer i de strukturer, som lå bag ved produktionsprocessen. Her lå så forskellige landskaber, og jeg vidste også, at jeg blev nødt til at holde fast i de to små øer i havet, som jeg nemmest kunne sammenligne – nemlig selve den fysiske produktionsfase i de to brancher.

Derfor blev det rigtige redskab for mig at bruge Aktør Netværk Teori (ANT) som metode, som giver mulighed for at forklare forudgående hændelser og påvirkninger gennem translationer, der dukker op på 'øerne' i form af aktanter, entiteter, flydende objekter osv. Jeg bruger altså ANT som en metode til at undersøge min empiri, mens jeg som teori bruger Projektledelsesteori.

Blok, A. & Elgaard Jensen, T. (2009) definerer i deres bog om Bruno Latours forfatterskab: *"Aktør-Netværks-teori (ANT): En særlig tilgang til sociotekniske analyser, som oprindeligt er formuleret af Bruno Latour, Michel Callon og John Law i 1980'erne. ANT er inspireret af Greimas' semiotik, som antager at ethvert ord er fuldstændig defineret ved sine relationer til andre ord i sproget. ANT kaldes derfor også en materiel semiotik. ANT's analytiske projekt er at undersøge, hvordan bestemte entiteter, kaldet aktanter, bliver relateret til andre aktanter, hvorved de etablerer relativt stabile aktør-netværk. Disse etableringsprocesser beskrives ofte som translationer, hvorved ANT også kendes under betegnelsen translations-sociologi."*

Bl.a. den helt store forskel i 'tankegang' mellem produktionskulturerne, som jeg observerede, og jeg ellers havde svært ved at sætte en terminologi for: den ofte meget stive (kontrakt)styringsform af byggeprojekter, kontra den fleksible og altid i bevægelse styring af filmprojekter - fandt jeg et godt begreb til at beskrive gennem termen 'fluid objects': at man tilpasser planen undervejs, som virkeligheden folder sig ud. Men især fik jeg en god forståelse af non-humane aktanters 'magt' i disse forhandlinger om ændringer i processen, og igen hvordan disse entiteter var translateret ned i nye netværker fra tidligere projekt-fasers netværker.

Ved at sammenligne to brancher, hvor *produktionsplanens* 'magt' er forskellig, bliver det nemmere at forstå forskelle i organisationer ved at inddrage *nonhumane* aktanter. Så jeg valgte ANT, fordi det gav mig terminologi til at beskrive en af de betydeligste forskelle jeg så på de to branchers måde at projektorganisere sig: Produktionsplanenens rolle som aktant. Istedet for blot at kalde forskellen i motivation og effektivitet for 'kulturel' og dermed synke ned i den udbredte opgivenhed, der eksisterer i mange undersøgelser af byggeriets historiske mønstre, så gav det mig mulighed for at pege på et andet værktøj og en anden styringsform, der bedre opfylder sine formål. Også i overvejelser om et begreb som *motivation* gennem alle faser, fra "den" - følelsen/energien - 'fødes' i en overordnet idé og translateres gennem alle faser, til den kan observeres som et flow i arbejdsprocesser

Da jeg i begyndelsen var optaget af sensemaking teori, var det dels pga. mit mikroperspektiv, men også fordi 'usikkerhed' blev et af de første begreber, der blev hæftet på netop disse to brancher, og der allerede eksisterer en tradition for at studere filmbranchen via Weick (f.eks. Bechky, B. (2010): Expecting the unexpected: How SWAT officers and film crews handle surprises (work in progress)). Naturligvis foregår der en konstant refleksion i projektorganisationer. Men jeg blev bevidst om, at 'usikkerhed' (the 'unexpected') var et langt mere sammensat fænomen, og at det tilbageskuende perspektiv på erfaringer, der skal give mening for nye handlinger, ikke passede godt til de overvejelser, som blev udkrystalliseret af empirien. En anden grund til, at jeg endeligt opgav Sensemaking som hovedteori er dens tilbøjelighed til at 'isolere' usikkerheder som 'events' istedet for at se dem som én lang, flydende strøm af små og store arbejdsbetingelser, som jeg har brug for, for at kunne beskrive min empiri fra filmprojekter.

Jeg ser mere et billede af: *Usikkerhed = små + mellem + store FORANDRINGER*

I film findes der kun en lang strøm af overraskelser, store og små, hvoraf nogle måske for udeforstående kunne ligne alvorlige tilbageslag for planerne. Fordi organisationen som udgangspunkt er gearet til at håndtere forandringer, bliver selv store udsving håndteret med samme næsten overbærende ro. I byggeriet er der mere et selvbillede af, at man implementerer en plan (Management as planned, som beskrevet af Howell og Koskela, 2002), og at større ulykker/usikkerheder stikker frem som 'uhyrer', der skal bekæmpes.

Jeg opfatter 'Usikkerhed' eller 'Det uventede' som indlejret i 'Aktanten' FORANDRING som et grundvilkår for alt projektarbejdet. (Og at der er forskel på, om projektvilkår er 'usikre' eller 'uklare'). Endvidere ser jeg denne 'forandring' som kun synlig i kraft af dens netværk og forhandling med aktanten 'planer'. Planerne som processens 'antagonist' skaber således

selv en 'skurk', når virkeligheden svarer med ikke at opføre sig som 'planlagt' – en 'antagonist' i den 'perfekte proces'. For mig blev det også centralt at tænke over magstrukturer i netværket og interaktion med nonhuman agents som tidsplaner, teknologi, institutioner og marked. Det var især forskellen mellem Sensemaking, der følger menneskers tanker og tale, og ANT, der inkluderer 'planer' som en aktiv aktant, der overbeviste mig om valg af ANT, efter jeg havde hørt mig selv beskrive tidsplanen som "THE BOSS".

ANT er altså denne afhandlings hovedteori med støtte fra Projektledelsesteorien (og en smule Flowteorier til observationer omkring individers adfærd).

21 ANT-terminologi sætter ord på forskelligheder i tankesæt

Dette er en gennemgang af nogle af de klassiske begreber fra Aktør Netværk Teorien (ANT), som jeg har fundet nyttige i mine analyser. Jeg sat eksempler fra film- og byggeprojekter ind i denne oversigt, for at illustrere tankerne bag min analyse af forskellene mellem de to branchers strukturer.

21.1 Aktanter

Indenfor dramaturgien taler man om f.eks. en films hovedkarakter, der sagtens kan være non-human. Det kan være handlingen portrætterer en særlig by, en lurende katastrofe, en mode, en ungdomsbevægelse, en følelse...både indenfor fiktion-, kunst- og dokumentarfilm. Og man arbejder naturligt med denne karkakters 'vilje' og 'udvikling' gennem filmens handling. Så det falder også naturligt for denne selverklærede 'dokumentaristiske' PhD-afhandling at arbejde med non-humane hovedaktører som tidsplaner, nidkærhed, teknologi, forandringer osv... Altså:

21.1.1 Arbejdsfunktioner – 'Roller' i stedet for personer

På filmproduktioner kalder folk ind imellem hinanden ved navn af deres funktion istedet for rigtige navn: "Lyd" – "Props" – "2AD". Jeg ser det som et udtryk for, hvor etablerede disse funktioner er i folks bevidsthed – at man kan nemt skifte personen ud, uden at noget ville være forandret for selve funktionen. Filmbranchen er meget stærk til at definere sine aktanter. En person hedder ikke 'Thomas Jensen' – men 'Indspilningslederen' eller 'Props' eller 'Lys'...og læner sig hermed op af den autoritet og funktionalitet, der er bygget ind i disse begreber gennem årtier og tusindevis af produktioner. Der bliver således kaldt på "LYD!" over walkien og ikke på et personnavn, selvom de måske har arbejdet sammen i årevis og er private bekendte.

Filmarbejdere har om muligt endnu mere end byggearbejdere stringente opfattelser af de enkelte faggruppers roller og identiteter - en kostumier 'er sådan og sådan', en lydmand opfører sig på en bestemt 'måde', der er kælenavne til "produktions-trunte" osv. Et filmcrew arbejder som en samlet entitet, en 'organisme' sammensat af disse veldefinerede funktioner. Først, hvis organisationen bryder sammen, begynder de små aktanter at handle selvstændigt. (Beth Bechky (2010) beskriver dette fænomen i et endnu ikke udgivet paper: *Expecting the unexpected*) *How SWAT officers and film crews handle surprises* (work in progress, 2010)).

Indspilnings*leder* på et filmset er noget andet og mere end byggepladschef eller plads*koordinator* på en byggeplads. Der følger en autoritet, som tidsplanen udstyrer Indspilningslederen med. Indspilningslederen er den menneskeliggjorte tidsplan, når han pacer produktionen med kommandoer: "Stilhed, klar, optagelse!"

Byggecrews er til sammenligning mindre enheder med mindre fastdefinerede roller, der interagerer mere komplekst og uforudsigeligt (punktualisation). Der findes ligeledes fordomme, narrativer og underforståede begreber i kulturen, som påvirker forhandlinger i netværket.

21.1.2 Tekniske aktanter

Teknik kan beskrives som aktører med 'power', hvor teknologi blot er 'hårde' sociale sammenhænge (Latour, 1991). Walkie-talkien er f.eks. en højlydt aktant på et filmset. Den sidder altid tændt uden på tøjet og forlanger at blive taget meget alvorligt – bliver aktiveret på den rette kanal, og huske at få opladt batteriet ved fyraften. Walkien producerer orale 'scripter' af ordrer. Man ignorerer eller modsiger ikke en walkie-besked...det er næsten som at modtage et telegram. Den kan forvandle en blød menneskestemme til en skrattende ordre fra et stykke mekanik, så man næsten ikke kan genkende den oprindelige afsender.

Tilsvarende er kameraet en aktant på et filmset, som stiller sig selv i centrum for alle aktiviteter. Det dikterer en proces, hvor man ikke kan dele arbejdet ud i alt for mange delopgaver, men samler det meste af logistikken på et enkelt sted. Det dikterer også en arbejdsproces, som er delt op i 'optagelser' og 'pauser'. Det producerer uimodsigelige scripter: råfilm (eller digitale koder) såvel til de daglige prøver som til den senere klippeproces. Mange andre ændringer følger med teknologien (alle arbejder synkront og intimt, film er blevet mindre dyr med RED camera, effekter og digital efterbehandling kan mere osv.)

Med kameraet opstår kravet om synkronitet mellem alle arbejdsgange som et indlejret krav i teknologien. På en byggeplads kan f.eks. en kran, stillads, en betonkanon eller en leverance udefra også være en dominerende aktant, som kun kan håndtere en vis mængde arbejde ad gangen, og som derfor dikterer en særlig logistik og arbejdsgang for en række andre funktioner. Deraf opstår også ofte et teknologiske krav om 'asynkronitet' for at byggeriets parter kan arbejde i ubrudte flow og uden at genere hinanden for meget.

På en byggeplads er det også interessant at tænke ledelsens 'skurvogne' som aktanter, der som en fysisk barriere bestemmer, hvad der er 'inde' eller 'ude' – 'varmt' eller 'koldt' ' roligt' eller 'støjende'. Med eller uden computerskærmenes tavse bedrevidenhed og de ophængte diagrammers envejskommunikation. Men også byggetegninger/information (fra rådgivere) – 2D, 3D osv. sætter begrænsninger for karakter af information.

Det tilrådeværende planlægningsværktøjs muligheder og begrænsninger er en helt afgørende aktant for hele processen. På filmproduktioner anvender stort set alle programmet 'Movie Magic Scheduling' (eller et tilsvarende), som er multidimensionelt og derfor mere fleksibelt end de planlægningsværktøj, som byggeriet normalt anvender.

21.1.3 Planerne, Kvaliteten eller Kontrakter som aktanter - 'Den Grå Eminence'

Tidligere producer på Nordisk Film og 'grand old man' i den kunstneriske del af den danske filmbranche, Lars Kjeldgaard, skrev i 2004 et essay til Filmmagasinet Ekko. Her beskriver han blandt andet magtstrukturerne i en konventionel filmproduktion:

"Filmen som kunstart er til det yderste bestemt af de rammer, der gives den. Indholdet, formen udtrykket, ligger i de økonomiske rammer, i budgettet og produktionsplanen. Budgettet er en films egentlige manuskript. Normalt betragter man instruktørens vision som filmens vigtigste grundlag. Instruktøren er Kongen. Hans love og forordninger er nedfældet i manuskriptet. Alle vil læse manuskriptet, alle vil have meninger om det. Det er hot shit property – før, under og, hvis det går godt, bagefter. Filmens budget og produktionsplan er der ingen ud over en snæver kreds af investorer, der interesserer sig for. Budget og produktionsplan opfattes blot som Kongens anonyme tjenere, der klæder ham af og på, bringer ham måltider, fører ham frem og tilbage til de repræsentative pligter. Kort og godt: som lægger rammerne til rette, så majestæten kan udføre sin tunge, lysende pligt. ***Sådan er den romantiske opfattelse af magtstrukturerne i en filmproduktion. Men sådan er det ikke i virkeligheden. Her er budgettet den grå eminence, en kardinal Richelieu, om man vil, der hersker i det skjulte og lader Kongen træde frem i al sin glorie".*** (Kjeldgaard, L., 2004)

'Produkt-kvalitetskrav' er en anden non-human aktant, der dels følger kulturen og dels bliver italesat ved hvert nyt projekt til en stærk fælles bevidsthed i et filmcrew. (Kvalitetsbegrebet kan knytte sig til forskellige parametre som genre, æstetik, timing, kontinuitet osv.)

I byggeriet er *kontrakterne* en stærk aktant, med en masse aktører knyttet tæt omkring sig. Interaktionen er økonomiens logik. Hvem er så 'antagonisten' til byggeriets kontrakter? Det er muligvis igen 'forandringerne' i realiteternes verden – altså kontrasten til det, man havde satset på ville ske. Men ligesom byggeriets planer, er også kontrakterne meget stive og ubøjelige. De har ikke den mulighed for 'indre forhandlinger', som filmproduktionens planer og kontrakter, så de kan ikke 'danse' med virkeligheden men må stå 'hårdt mod hårdt'.

21.1.4 'Usynlige' aktanter

F.eks. *'konkurrence på markedet',* (der selv er en translation fra en kæde af andre aktører) genforhandles ind i hvert filmprojekt (og er en forskellig faktor på kunstfilmprojekt) og kommer til udtryk i alle de mikro-aktiviteter, der omhandler produkt-kvalitet. Konkurrencen kan endda få en filmproducent til at skrue op og ned for et budget strategisk i forhold til andre projekter på markedet.

Ambitioner er stærkt repræsenteret under selve den fysiske produktion af en film via Instruktør og mange andre kunstneriske funktioner. Det kan virke paradoksalt, at kunstarternes bløde produkter i deres udførelse kræver mere ambition, struktur og disciplin end måske noget andet. Musik er struktur og disciplin, dans, film, teater, litteratur, gastronomi osv. er altsammen i produktionsfasen karakteriseret ved en næsten ekstremt præstation af struktur og disciplin, der udspringer af ambitionen om det sublime... Succesfulde kunstnere arbejder nok hårdere end nogen andre professionelle og ofte uden at tænke på løn. Kunstnere er måske de mest krævende arbejsgivere, der findes, fordi deres ambition næsten ingen grænser har, og de forlanger alt af sig selv og andre for at nå dem. *Ambition kræver effektivitet, effektivitet kræver struktur og disciplin.* Energien ligger i den første *vision*…og er defineret af følelser! Et fælles mål er drevet af fælles forståelse og følelse af 'succes' - I filmens tilfælde formidlet af Instruktøren.

Man kan forestille sig mange andre 'usynlige' aktanter kan være tilstede under filmproduktion, hvilket jeg vil undersøge nærmere bl.a. i kapitlet om 'Flow':

- følelse af *nærvær* (alle er opmærksomme, alle deltager til møder, ansvarsfuld dumme-runde samler op på forglemmelser)

- følelse af *eksklusvitet*, at tilhøre og være udvalgt, at produktet måske er 'guld' på et eller andet plan, meningsfuldhed
- følelse af *autoritet*, ikke overfor mennesker men overfor 'branchen', seriøsitet, kræsenhed, konsekvens, loyalitet, pligtopfyldenhed
- *'Ro'*, en 'ZEN-tilstand' forlanges på filmset uanset hvilke problemer eller pres, der arbejdes under - af hensyn til kreatives koncentration (= produktkvalitet).

Følelsen af 'usikkerhed' er en aktant, der er sammensat af en vifte af mindre aktanter: små, mellem, store ujævnheder. Først hvis håndteringen af planerne bryder sammen, begynder de små ujævnheder at arbejde selvstændigt, træde frem og 'vise deres ansigt' - f.eks. som maskinsvigt, sygdom, vejrforhold, leveranceproblemer osv.

'Mavefornemmelse' (intuition) bruges i helt almindeligt hverdags sprog og beslutningsprocesser blandt alle medarbejdergrupper i filmbranchen, og benyttes som afgørende styringsværktøj i de kreative faser. Men gemmes normalt til side under produktion, hvor det først handler om resultater og at følge planerne præcist, og i tilfælde af tvivl at følge sin leders anvisninger. Men derfor er 'mavefornemmelse' alligevel en del af det uformelle sprog, når man indbyrdes diskuterer arbejdet.

Trust er en allestedsnærværende aktant. Når man som filmarbejder er lukket ind på et filmset ved alle de andre, at man har passeret et meget lille nåleøje. Der har været anbefalinger og tjek gennem erfarne menneskekendere så alle går til dig, som var du et fortroligt familiemedlem.

Denne type aktanter repræsenterer kognitive sammenhænge, som er overført med fagfunktioner, faggrupper eller hele arbejdskulturen, og som har forskellige årsager og udtryk. Coget (2004) analyserer f.eks. Instruktørens kognitive bagland som afgørende kilde til beslutningsprocesser på et filmset.I mine etnografiske studier af adfærd på et filmset var effekterne af disse aktanters virke meget tydelige.

I byggeriet er der selvfølgelig tilsvarende 'usynlige' aktanter, men de kan virke mindre kraftfulde, og deres effekter kan være sværere at få øje på. Et eksempel er en traditionel *loyalitet* overfor egen faggruppe eller sjak.

21.2 Netværk og Mellemrum

Oprindeligt skulle denne afhandling have været centreret om begrebet 'Mellemrum' i vid betydning af pauser i produktionsflow, slæk i planer og løshed mellem dele af

organisationen. Selvom dette emne har udviklet sig, så jeg har måtte begrænse de filosofiske analyser, så ligger temaet om 'mellemrum' stadig under mine observationer og tanker om netværk.

21.2.1 Mellem scripter (planer, kontrakter mv.)

Så netop ved helt konkret at observere aktionerne *mellem* netværkets aktanter, bliver det tydeligt i såvel min bygge- som film-empiri, at der er en masse aktivitet mellem de formelle aktanter – dokumenterne (kontrakter, planer osv.), og deres repræsentanter. Specielt på filmset bliver planerne diskuteret fra minut til minut, fordi så mange formelle aktiviteter handler om at opfylde dem. Det genererer en masse uformel aktivitet, som binder alting sammen og indeholder utallige kontrol-led, efter-kontrol, proaktiv tænkning, socialisering osv. For dagsprogrammet *skal* udleveres dagligt, og der må ikke være en kommafejl – (En fejl i mødetidspunkter er, ud over en masse fordyrende bøvl, også juridisk bindende og udløser ekstrabetalinger). Og skudplanen skal justeres og være klar. Scriptrapporten skal udfyldes med optikker og procenter af fremdrift, og det genererer mængder af kommunikation løbende over dagen og langt efter fyraften.

21.2.2 Teknologiske mellemrum (optagelse/pause, walkietalkie)

Man kunne nævne mange andre strukturer fra filmproduktionen: Det teknologisk betingede 'åndedræt' i arbejdsflowet, hvor man veksler mellem minutters 'optagelser' og minutters 'pause', som har hvert sit sæt formelle og uformelle aktiviteter. Mange byggepladsoperationer indeholder samme fornemmelse af 'åndedrag' mellem produktion og forberedelse.

21.2.3 Sociale mellemrum

Et tilbagevendende tema for mine observationer er 'tæthed' eller 'nærhed' – f.eks. som en sammenhæng mellem fysisk og social tæthed. F.eks. at der kan være en positiv og motiverende faktor i, at nogen 'kigger' på resultaterne af ens arbejde. Eller at kvalitetskontrol behøver ikke at føles som en negativ social oplevelse, hvis det foregår som en løbende, indbygget rutine mellem kollegaer. Så kan det være tilfredsstillende, dels at få rettet en fejl mens tid er, men i særlig grad også at få krydset alle præstationerne af og synliggjort dem.

21.2.4 Mellem faser – nye aktanter

I filmproduktioner oversætter man planerne fra fase til fase, så de er praktiske, direkte, relevante, præcise for nøjagtig den målgruppe, som skal bruge dem. (fra manuskript til skudplan for de kreative, hovedtidsplan til at forberede fagledere, til dagsprogrammer for alle

osv.). I hver fase kommer der nye aktanter ind i netværket, som præger forhandlingen til det nye script: f.eks. kommer aktanten 'træthed' ind hver aften under optagelserne, så man får brug for et præcist dagsprogram til næste morgen, hvor man stadig er for træt til at overskue det med parkering, mødetider osv.

En kæde af translationer: Der sker en translation af scripter ved hver af filmprojektets faseovergange, hvor filmmanuskript udbygges med skudplan og produktionsplan, men uden at tabe sin oprindelige form, der også følger med. Tilsvarende bliver skudplan + produktionsplan til dagsprogrammer, der oversætter og supplerer de overordnede planer til praktisk anvendelige, fælles 'huskelister'. Kontrakterne translateres også løbende, mens mødetider flyttes, og regler skal overholdes.

21.2.5 Mellem projekt-perioder

Mht. til de 'midlertidige organisationer' kan man evt. Forklare, at en del af Aktør-netværket BESTÅR mellem filmprojekterne, idet aktørerne fortsætter med at udføre deres roller i forhold til hinanden og til andre lignende projekt-netværker. De pauser, der ligger mellem projekterne, opløser ikke netværket. Det er primært produkt(design) og økonomi, der er midlertidige – alt andet er meget fast i en grad, så projekterne næsten smelter sammen og interagerer. Min empiri indeholder mange eksempler på videnudveksling mellem filmprojekter via historiefortællinger.

21.2.6 Mellem detaljer, indeni scripterne (mellem budgetposter, delprodukter)

Mellemrum kan også være i planerne som overhead, slæk, usikkerhed, margen og plads til frie fortolkninger mellem produktdelene i en byggetegning eller et manuskript. Mellemrum er ofte til forhandling mellem netværkets aktører.

21.3 Scripter, translationer, mediatorer og forhandlinger

21.3.1 Scripter og Imutable mobiles

Inscriptioner er mobile! (Latour, 1983) – Hele den kreative forhandling kan flyttes fra en gruppe mennesker ind i en ny gruppe, når den fastfryses i et filmmanuskript.

Manuskript skrivning er et særligt håndværk, hvor det i modsætning til i litteraturen gælder om *ikke* at 'brodere' lyrisk på sproget, men f.eks. at beskrive et landskab eller en dramatisk situation så kortfattet og præcist som muligt. Et manuskript er meget nøgternt og ærligt i sin form og på den måde næsten som et videnskabeligt script. Det forsøger ikke at foregøgle urealistiske helikopterskud eller biljagter til jordens indre, som man ved, at der alligevel ikke

er realistiske rammer for at visualisere indenfor filmens budget. I modsætning til arkitekttegninger? - Nogle gange har man en fornemmelse af, at arkitekten mere prioriterer at 'pynte' sit værk (for at vinde en konkurrence og holde bygherren håbefuld), end på at lave en præcis beskrivelse, som de næste led kan forstå og anvende. Det er også et håndværk at 'læse' et manuskript, som umiddelbart kan virke svært at overføre til et indtryk af, hvordan filmen kommer til at se ud. Det kræver stor erfaring og er noget, man taler meget om i branchen: HVEM er gode til at læse (og forstå) et manuskript?

Scripter bliver først rigtig værdifulde, når de således kan *flyttes uden at forandre sig* (Latour, 1983). Filmbranchen er netop gode til at lade en Instruktør 'bære' manuskriptet med sig, mens byggerådgivere ikke i samme grad 'følger med' deres tegninger.

På en filmproduktion kan en del af planlægningen være at tegne et 'storyboard', som er en serie tegninger over alle scener i filmen. En visualisering af den færdige produktdel, der følger med produktionsbeskrivelsen (skudplan, manuskript og produktionsplan). Det ville svare til, at man i byggeriet supplerede værktøjskassen med små detaljetegninger, der ikke var tekniske, men gav en fornemmelse af rumlighed og bedre forståelse af en konstruktionsdel. Altså ikke kun visualisering af 'drømmen' om et færdigt byggeri – men også en realistisk visualisering af en detalje, som kan hjælpe de udførende for bedre forståelse af de tekniske beskrivelser og motivation for at skabe dem i virkeligheden.

Walkie-talkie beskeder på filmset er ikke alene orale inscriptioner men også imutable mobiles (uforanderlige og mobile) som translaterer indspilningslederens centrale styring, og dermed også agerer udsending for langdistance kontrol.

21.3.2 Translationer

I både bygge- og filmbranchen kender man til problemer med at overlevere projektbeskrivelser intakte over faseovergange. Det vil ofte være forbundet med mere eller mindre heldige fortolkninger eller tab af værdi fra idé over design/manuskript til tegninger/planer og til *fysisk skabelse* og til endelig brug og fortolkninger af resultatet - hvad er fejl, og hvad er værdi? Begge brancher arbejder med en naturlig variation gennem produktionen, der danner grobund for en mangfoldighed af positive og negative overraskelser. Det er en udfordring for kommunikationen mellem alle relationer, der ofte medfører et højt niveau af usikkerhed, misforståelser eller blot mere eller mindre vellykkede translationer. Tidsplanen translateret om til Indspilningslederens konstante pace af processen gennem sin walkie-talkie, eller tidlige forhandlinger om manuskriptet translateret gennem faser og ud til Instruktørens vedholdende instruktioner, og byggebranchens skarpe

opdelinger i kontrakter og fagområder, der translateres ud i en byggetegning med tilhørende levererancer, som ikke korresponderer, er alle eksempler på dette.

21.3.3 Mediator/Intermediatorer

Aktanter er mediatorer, når de viderefører informationer til hinanden gennem fortolkninger og translationer. Nogle aktanter er passive intermediatorer og viderebringer informationer mere uforstyrret. 'Plan/Budget' kan ses som faste mediatorer i det lukkede system af et filmprojekt – fordi rammerne deadline/totalbudget er uderfra fast definerede, men indadtil i systemet ændrer detaljerne hele tiden natur i interaktion med resten af netværket. (Tidsplanen har mistet en smule af sin 'magt' med ny teknologi, hvor filmbudgettet ikke vælter med antal meter filmrulle og postproduktion, men hvor digitale metoder letter lidt af panikken omkring præcision ved optagelserne – Det er en mediator, som er i interaktion med omgivende samfund, og derved mister noget af sin 'magt'). Meninge filmarbejdere har ofte accepteret at agere 'passive' intermediaires i et nødvendigt hierarki, hvor byggesjak kan være tilbøjelige som mediators med egen vilje, hvor 'output can not be predicted by inputs' (Latour, 2005).

21.3.4 Forhandlinger

Såvel på byggepladser som filmset er det gennem en serie af forhandlinger og sociale konstruktioner, at man finder løsninger og prioriteringer i produktionen. Betingelse for at netværket fungerer er, at en masse minoriteter 'underkaster' sig andre aktanter – f.eks. manuskript og produktionsplan. Så et netværk ses i et bestemt 'perspektiv' – f.eks. at det skal lykkes at lave Instruktørens vision af filmen og ikke en demokratisk proces eller skabe det bedste arbejdsmiljø. Netværket bliver først rigtig interessant, når der står noget på spil: I kampe/konflikter, hvor tingene bevæger sig (f.eks. Elgaard, 2003), hvilket det ofte gør i projektbaserede produktioner.

21.3.5 Entiteter og Fluid Objects

Kenneth Brinch Jensen (Jensen, 2010) beskriver Lean værktøjet Last Planner System™ som et Fluid Object mere end som en Entitet. At det bliver tilpasset den enkelte byggesag og brugt, som det passer de deltagende aktører (man dropper f.eks. ugeplanen, fordi den giver dobbeltarbejde og giver mindre overblik end de sædvanlige værktøjer).

I mine observationer af filmset ser jeg deres Hovedplaner som meget faste Entiteter udadtil, men som Fluid Objects indadtil. Man ændrer nemlig ikke på rammerne for budget og tidsplan, men man bytter og strækker gerne på posterne inden for disse rammer. Hele filmholdet som sådan er også i bedste fald en Entitet – en organisme, som arbejder som én

aktør i en større projektsammenhæng, hvor de f.eks. interagerer med posproduktions-organisationen som en anden veldefineret aktør.

21.3.6 Centers of Calculation

Set i lyset af filmholdet som en Entitet, kan man betragte processtyringen som et 'Center of Calculation', hvor informationerne behandles i særlige procedurer (Latour, 1983). Fotograf og Indpilningslederen stiller ikke spørgsmål ved behovet for automatisk at finplanlægge næste dags optagelser og informere alle andre eller om at notere samtlige tekniske detaljer om scenenummer, takenummer, kamerarulle, objektiv, afstande osv. Scripter stiller ikke spørgsmålstegn ved automatisk at tage noter af alt, hvad der er foregået og videreformidle i organisationen. Byggeproduktioner er muligvis ude i flere subjektive overvejelser om nødvendigheden af at foretage et kvalitetstjek, eller om man 'gider' overveje og udfylde ugeskemaet for De 7 Strømme osv.

DEL 2 – Diskussion

Kapitel 5

Planlægning og virkelighed

22 Planlægning og virkelighed

Jeg vil via en ANT-analyse og sammenligning af de to projekt-organiserede brancher undersøge, om jeg kan bidrage til behovet for en opgraderet projektledelsesteori (Koskela, Howell, 2002) ved at beskrive en praksis, observeret under mine studier af filmproduktion.

Koskela og Howell (2002) nævner bl.a. mangelfuldhed i den etablerede projektledelsesteori, fordi den ikke tager hensyn til ”the impossibility of maintaining a complete, up-to-date plan”, der medfører at ”the work authorization system transforms to an approach of informal management”.

Er det muligt at gennemføre store, komplekse projekt-produktioner (uden at miste andre kvaliteter) med en til *ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan*, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med?

23 Rammer for planerne er nedforhandlet fra tidligere fase

Disney President, Robert Iger, svarer efter et par sekunders tænkepause på en studerendes spørgsmål om, hvad målet er for alt, hvad de laver: *”At røre folks hjerter” og at dette også var målet for den gamle Walt Disney ”to touch that certain place in everybodys heart”.* Selvom Disney-præsidenten vælger sine ord strategisk, tænker jeg alligevel, at det er en god formulering af selskabets sande produkt. (Han talte på USC’s Marshall Scool of Business, Evolution of Entertainment Conference, 7 april 2010).

På samme måde, som arkitekter taler om, at et byggeri er ’et rum for liv’ eller ’et bygget miljø’, således har jeg også hørt mange filmprojekter formuleret længe før. de er blevet til ’budgetter’ eller ’planer’, endda inden nogen har skrevet tankerne ned i et manuskript: Det er en beskrivelse af ’energien’ i den første vision – en følelse! Et fælles mål drevet af fælles forståelse for en særlig tanke, som rører ’noget’, hvad enten det er gys, humor, drama, kærlighed, angst, æstetik osv. Den særlige ’energi’ forsøger Producer og Instruktør at værne om resten af projektets levetid. Og denne ’grundfølelse’ er bygget ind i *deres fortolkning* af manuskriptet, som giver kraft for filmorganisationens drive og motivation:

Der er en tilstedeværelse af en ’energi’ gennem hele processen, som bæres af en instruktør, men som også translateres ud i netværket sammen med delopgaver. Der sker en formidling af nogle tidlige magtfaktorer gennem udviklingen af en idé, planlægning og frem til produktion. F.eks. vil forhandlinger med aktanten ’Markedet’ (konkurrence om kvalitet og finansiering) følge disse translationer gennem budget og produktionsplan og ud i små,

daglige prioriteringer. I løbet af den proces kan projektet rette ind efter målgruppe (alder, køn, segment) eller investeringsniveau (med eller uden dyre helikopterskud, locations, stjerneskuespillere osv.) og til daglige overvejelser om at bruge energi på en bestemt kvalitet, hele tiden med den oprindelige skelen til: ”Hvor ligger vi i forhold til Markedet?”

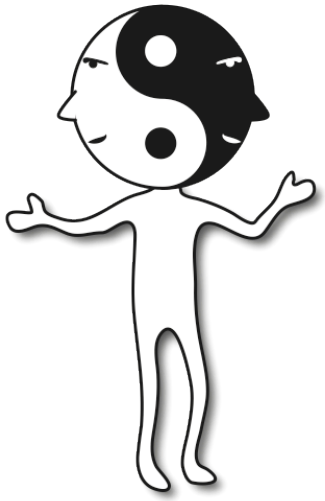
Efter den første idé-fase bliver nogle af disse første forhandlinger bundet i scripterne:

- Manuskript
- Budgetramme
- Hovedcast (kontrakter med vigtigste skuespillere og leverandører)

Forhandlinger mellem disse scripter udmøntes i produktionsplan, detailbudget og kontrakter. (Igen vigtigt at skelne mellem filmens produktionsøkonomi og totaløkonomi, der er to vidt forskellige størrelser. I byggebranchen er der også forskel på produktionsøkonomi og drift/totaløkonomi, men ikke med tilnærmelsesvis de differencer, som man må indstille sig at risikere som filmproducent/investor).

Mål = Økonomi + (Manuskript + ’Energi’) = Økonomi + Produktkvalitetskrav

Selve filmproduktionen har en ’tohovedet BOSS’ med produktionsøkonomi i den ene ’hjernehalvdel’ og produktionskvalitet i den anden. Samlet er de et udtryk for projektets totaløkonomi, der igen afhænger af produktets salgbarhed (produktionskvaliteten) men aldrig må gå over rådighedsbeløbet i projektets tilstedeværende finansieringsgrundlag (produktionsøkonomien).



Figur 11 – Filmprojektets ’BOSS’ med de to interagerende hoveder: Produktkvalitet og Proceskvalitet (tid/økonomi). Normalt er disse aktanter repræsenteret ved Instruktøren og Produceren, men det er netop tydeligt, at de kan ’gives videre’, så andre i organisationen arbejder for ’planen’ og/eller for ’den gode film’.

Film har forskellige planer for projektet (manus, finansiering, kontrakter, markedsføring osv.) og planer for produktionen (skudplan, handlingsplan, kontrakter, budget, dagsprogrammer, postproduktion osv.). *Byggeriet er mere tilbøjelig til at blande disse to perspektiver sammen, så projekttegninger også bliver produktionstegninger*, og man ikke isolerer grænserne for budget/tid/kvalitet, så de kan udgøre en urokkelig entitet for selve produktionen, men fortsat er i forhandling med projektet (bygherre og omgivelser).

Budgetter har ligeledes et nedforhandlet 'budskab' til produktionen: Budgettet indeholder også en 'energi' – en bestemt forventning, som er nedforhandlet fra tidlige forestillinger om, hvad projektet handler om. Robert Brown, som underviser filmproducere på filmskolen på University of Southern California (USC), beskriver: "Et budget er et GÆT! – an educated gues, but just a guess!" og det kan være et problem i forhold til investorerne. Målet er at ramme *præcis* på budget – ikke over eller under. Han laver et eksempel om at bygge et hus under budget, hvor alt er sparet væk, og huset er meget, meget billigt! – Men bygherren er utilfreds, for man betaler for noget, der ikke engang er investeringen værd. De vil have alle pengene brugt, fordi det er *den værdi* de ønsker investeret og få fuld valuta for investeringen. Eller *koster* man dem penge. Denne forklaring matcher en anden af mine interviewpersoner, den erfarne Hollywood Produktionsleder, Steve: "Det er lettere at skaffe 20 mil end 1,5 mil – Investorer vil have et billede af, at produktet er solidt, så pengene kan komme tilbage!"

(Forskellen mellem to filmprojekter er som ved byggeri: hvis man bygger i guld, bliver det dyrt men ikke ensbetydende med kvalitet. Tilsvarende er dyre skuespillere og helikopterskud ikke en garanti for en god film. Det er et spørgsmål om at investere en finansiering, men derefter at *producere* kvalitet (med de tilrådeværende midler). Derfor står filmorganisationen overfor den samme udfordring med at få mest værdi ud af pengene (gennem god planlægning og styring) – og deres strategi hedder kontrol, sikkerhed og præcision.

Der er en forskel mellem branchernes rækkefølge af, hvornår man detaljerer et budget, og hvornår man træffer en beslutning med økonomiske konsekvenser. I filmbranchen begynder man ofte med en forestilling om en budgetramme. Men det er først, når man har detaljeret sin produktionsplan, at man går i detaljer med budgettet – og i den proces, at man er inde og justere begge steder for at ramme det rigtige niveau. Først når alle detaljer har fundet en realistisk balance kan der blive tale om at give 'green-light' til et filmprojekt – at investorerne rent faktisk beslutter, at man kan få lov at gå i gang, eller om projektet skal 'lægges ned'.

23.1 Første forhandling: fra idé til forslag

Der var engang en idé, der ville frem i verden! Den idé plantede sig selv som en følelse hos en instruktør/manuskriptforfatter og voksede sig efterhånden så stærk, at den fik et selvstændigt navn, en identitet og en bestemt vibration af energi, der kunne forstås af andre aktører i denne første idé-fase. Det var aktører, som kom tidligt på banen med finansiering eller løfter om at medvirke som skuespillere, således at idéen efter lange forhandlinger kunne få næring til at vokse til først en pitch, senere en synops og tilsidst et treatment. (Måske var det energien i sætningen 'blå avatarer i kontakt med naturen' eller 'en sjov komedie om en talende hund'?)

Et andet sted i byen var der en anden idé, der blev blandet i et reagensglas hos en arkitekt, som ville sende sit forslag ind til en konkurrence, baseret på et behov hos en bygherre. Også denne idé havde en vis energi og følelse med sig (måske noget med 'børnevenligt fællesskab, som falder ind i omliggende landskab'), som blev forhandlet mellem en række interessenter, indtil idéen havde form som en projektbeskrivelse – et program, som kunne forstås af aktører i de næste faser.

Allerede her opstod der en styrkeforskel på disse to nyfødte aktanter, selvom deres scripter allerede kan sammenlignes i form og omfang:

- Der ligger et filmtreatment (30 sider sammenfatning og måske noget billedmateriale) til en film med en klar følelse og energi, som skal følge dette filmprojekt gennem alle vanskeligheder i alle produktionsfaser og til vejs ende, hvor filmen skal sælges til et publikum.
- Og så er der et byggeprogram (måske 30 sider ord og tegninger), der er forhandlet udfra et mere pragmatisk nytteperspektiv, hvor en arkitekt (og nogle rådgivere) forsøger at tolke en bygherres behov – og allerede giver det videre til andre faser uden selv at følge med.

Byggeprojektet er næsten besluttet på dette stadie, og nu skal det bare føres ud i livet. Uden at kende en eneste detalje, er der allerede sat budget og tidsplan på projektet, og så må virkeligheden indordne sig efter disse beslutninger. Det må koste så og så meget og skal stå færdigt næste jul!

Filmprojektet derimod er først lige begyndt en lang og farefuld rejse gennem nåleøjer hos investorer og produktionsselskab, og der er endnu lang vej til 'greenlight' og produktion. Det kommer til at afhænge af balancen mellem produktionens realistiske økonomi og produktets forventede kvalitet, når man har vendt alle detaljer. Men det har allerede to personer, instruktør og producer, der vil bære det ved deres hjerter hele vejen

Der er sket en translation fra idé til scripterne henholdsvis filmtreatment og byggeprogram, som allerede nu har en forskellig indbygget styrke af energi og 'vilje'.

24 Produktionsplanen er fast udadtil, men fleksibel indeni

Filmproduktioner arbejder med faste mål og fleksible planer. Man kan sige, at målet er fast, men vejen derhen må tilpasses efter omstændighederne. For byggeriet kan man ind imellem næsten få indtryk af det modsatte, hvor der holdes så stædigt fast i kontrakter og planer, at et juridisk efterspil næsten er en forventet del af spillet.

Filmproduktioners planer er non-humane aktanter, som løbende ændres i forhandling med indtrædelse af nye humane og non-humane aktanter i processen (ex. vejrlig, sygdom, leverancefejl osv.), fordi disse aktanter accepteres som havende 'vilje, viden og magt' (- i konstrast til traditionel byggeledelse, hvor non-humane aktanter ofte forsøges banket på plads med kontrakter og oprindelige projektplaner.). Filmens produktionsplan kan derfor ses som både værende en uimodsigelig entitet og et fluid object: Hård udenpå, men blød indeni. 'Planerne', som tidligere producer på Nordisk Film og grand old man i den kunstneriske del af den danske filmbranche, Lars Kjeldgaard i et essay i Filmmagasinet Ekko (2004), også kalder for "Den grå Eminence".

24.1 Anden forhandling: fra forslag til planer

Næste fase er filmens manuskript versus byggeriets udbudsmateriale. Forud for disse milepæle går der mange måneder og til tider års planlægning, hvor hver en sten vendes i definering *af selve produktet*. Der er nogen forvirring af begreberne her, idet byggeriet ofte kalder denne fase for 'planlægning', selvom det mest handler om produktets udformning i et tegningsmateriale, og ikke planlægning af udførelsen. Som en vigtig del af projekters planlægning hører selvfølgelig udover en detaljering af Produktet også faste størrelser for Budget, Tid og Ressourcer.

Filmens budget er i Danmark givet af den finansiering, man har kunnet skaffe gennem primært eksterne investorer, og er derfor et tal, der ikke kan rokkes ved. Udenfor Danmark er der ofte en betydelig egen investering fra producerens side, og der en måske en smule mere elastik i budgettet undervejs. Tilgengæld er deadline i udlandet en dødsens alvorlig dato, der afhænger af en stor logistik med andre produktioner og sæsoner, mens der i Andedammen ikke er helt den samme kniv for struben.

De to størrelser tid og budget er dog ligefrem proportionale på en filmproduktion, hvor de største poster går til lønninger, så det giver sig selv i både Danmark og udland: Tid og budget er et samlet script, der ikke er til yderligere forhandling!

Jeg stillede det samme spørgsmål til alle de folk med ledelseserfaring, som jeg interviewede i filmbranchen, og alle svarede noget i stil med denne udtalelse fra en meget erfaren, dansk produktionsleder:

"Ingen filmproduktion må nogensinde i selve produktionsfasen overskride tid eller budget med mere end 5%. Ellers vil der være tale om en uhørt krise! Vi stræber efter 0%, og det er da sket, at der har været særlige årsager til at gå 10% over, men det er undtagelser."

En Deloitte rapport fra efteråret 2010 bekræfter dette billede med et gennemsnit fra den danske filmbranches tilgængelige tal, som rammer 3% under produktionsbudget. (De faktiske tal for amerikanske studieproduktioner holdes hemmelige, af hensyn til juridiske spidsfindigheder med procenter af overhead mv. Derfor har jeg stillet spørgsmålet så åbent til budgetansvarlige, produktionsledere og producere, der ser på tallene dagligt, men jeg har også haft samtaler rundt om deres erfaringer).

Question for Denise Di Novi (Hollywood Producer on many big scale movies):

This one is hard, I know: Can you estimate an overall view of American film productions - how good they are at keeping time and budget? (In Denmark construction productions could go maybe 20% over, and film productions go about 5% over time/budget).

"In general Hollywood film production it is much less than that (5%)!! – I do not go over budget in my productions!!"

Can you put an estimate percentage of changes in the script during shooting that occurs because of practical reasons? (- like weather, saving money, mistakes, illness, running out of time etc.)

“No changes!!! – as little as possible! It would create chaos for the rest of the process!”

Dermed siger hun, at ændringer i produktbeskrivelsen ville få konsekvenser for resten af produktet, som er meget komplekse i forhold til den detaljerede planlægning.

Ejere og udførende er i tæt og fortrolig kontakt på en filmproduktion. Og det giver muligvis større ’ro’ for planlæggerne at vide, at der trods alt er en bagstopper, hvis det skulle komme til større omlægninger, selvom det måske kan koste egen karriere i svigtet ansvar? Der kan også forekomme mindre udsving afhængigt af, om der er tale om TV- serie eller filmproduktion, studieproduktioner eller independent film. (Og der gælder en anden mekanik for filmbudgetter på plus siden af den halve milliard kr.).

Filmens overordnede plan for entiteten Tid/Budget bliver et meget stærk og magtfuld aktant i de følgende forhandlinger. Først når disse *rammer* for produktionen er lagt fast, kan en planlægning af den fysiske udførelse give mening. Her er der en væsentlig forskel i de to branchers planlægning, idet filmprojekter har en veldefineret, centralt styret ’preproduktion’, mens byggeriets planlægning af produktionen er mere fragmenteret lagt ud til parterne.

	Film	Byg
Ramme-planer	**Kontrolleret** (faste rammer for budget, tid og produkt)	**Ad-hoc** (produktbeskrivelse og tegninger ændres undervejs, tid og budget skrider)
Detail-planer	**Ad-hoc** (justeres fra minut til minut for at følge med realiteterne)	**Kontrolleret** (for leverancer iht. kontrakter)
Styring	**Kontrolleret** (Feed-back målinger på resultater kører i dagligt loop med detailplaner)	**Ad-hoc** (’ser gennem fingre med’ overskridelser)

Figur 12 - Kontrolniveau gennem faser *(Ad hoc er latin og betyder: ’Til dette formål’)*

Observationer fra dansk filmset:

Produktionsleder kommer op til set'et og indkalder til en holdsamling for at høre, om holdet kan godkende en ændring i planen, som betyder en længere arbejdsdag senere (for at give plads til Blok 1's opsamlinger). Mødet foregår ved at mus og mand stimler sammen under paraplyerne i en kreds omkring Produktionslederen. Hun og Indspilningslederen forklarer sammen, hvilke scener der skal byttes, og hvor i planen, der skal ændres, for at det kan lade sig gøre. Der er en uformel stemning af sammenhold og ligeværdig, konstruktiv udveksling af tanker omkring ændringer. Stemmerne er lave og rolige, alle har en stemme, som var det bare en privat snak.

Efter lidt snak spørger hun roligt, om det er et 'Nej', eller om de lige vil have tid til at tænke over det? De vil tænke og give svar. Lys- og Lydholdene ender med at stå tilbage og diskutere mulighederne med Produktionslederen, stille og roligt: hvad er situationen og konsekvensen? Lydmanden forhandler sig til noget AVIS-bil hjælp til transport som kompensation, og det ser ud til, at ændringen går igennem? Snakken er åben, og det er tydeligt Lys, der har størst interesse i, at der ikke er for meget kaos, da de i forvejen er pressede.

Denne historie handler også om, at for at det kan lade sig gøre at lave så mange justeringer inde i en plan, bliver åbenhed nødvendigt. Lidt ligesom at være kunde i en bank: man bliver nødt til at tale om problemerne og løse dem undervejs, ellers falder der pludseligt en meget hård hammer. I dette tilfælde er der blot ledelsen, som skal tænke over åbenheden for at bevare medarbejdernes tillid og motivation.

Dialog er mere end at lytte - Det er også at turde *spørge* sine medarbejdere om et upopulært dilemma og inddrage dem i en demokratisk beslutning **inden for planens ydre rammer.**

Observationer fra dansk filmset:

Instruktøren snakker med Scripter og andre om: "Hvad nu hvis vi optager alternativt i stedet for de planlagte skud – for at opnå bestemte effekter....så når vi ikke dagens program?" Reaktionen på dette fra lys, (der tilfældigvis passerer snakken): "Så er det et problem med alternativ forsøg, hahaha!!" - stemningen er åben for forandringer, selvom der jokes med det!

Produktionskontor diskuterer timesedler og regler for, hvor længe man MÅ arbejde inden frokost... De har bedt Indspilningsleder om at stoppe lidt tidligere. Små justeringer i planen vendes hele tiden med alle involverede.

På byggepladser hører man ofte om den problemstilling, at små ændringer i produktionen ikke bliver fulgt op i justeringer af planer og styring. I min empiri var der et klassisk eksempel på sådan en 'snublesten'. Et ganske lille fejlmål (10 cm.) på de tekniske tegninger var for så vidt blevet opdaget i god tid, men eskalerede ud til et større logistikproblem med måneders forsinkelse som følge af et kommunikationsproblem blev ignoreret.

På en filmproduktion følger man dagligt op på den slags små forstyrrelser. Der bliver dagligt målt på procentvis fremdrift sammenlignet med planen (svarende til 'PPC' i Last Planner System™/Lean Construction) – og det bliver evalueret helt op i den øverste ledelse, dagligt. Overskridelser giver øjeblikkelig reaktion – ikke negativ, men konstruktiv opfølgning. Holdet bliver 'hjulpet' til at løse deres problemer. Derfor er der også fra hele holdet en daglig interesse for, hvad 'tallene' viser om dagens præstation. Har vi nået målet? – og er der nogen, der vil kunne sætte spørgsmålstegn ved min præstation i den forbindelse?

Michael Taylor, som leder filmproducerlinien på USC's filmskole:

"At holde tidsplaner er noget med at have overblik over, hvilke faktorer, som kan forsinke projektet. Udover en god kommunikation er det vigtigt at have sat det rigtige antal timer og dage af til opgaverne. Som leder SKAL man kunne estimere, hvor lang tid det tager at skyde en bestemt scene.

"***It's not rocketscience!"*** siger han lidt foragteligt med hentydning til, at det altså ikke er så svært at overholde en tidsplan (- sagt af en mand, der har været med til at lave James Bond produktioner!) "Det er altid en balance, men man må aldrig ofre kvaliteten!" Han gentager: "Ingen vil bedømme produktionens effektivitet, men alle vurderer resultatet på lærredet!" *Men at de rent faktisk bliver indenfor tid og budget er også en del af den proces, hvor Instruktør og Producer er i kommunikation døgnet rundt! "Day and night – on set, in the bar, in the hotelroom etc., forklarer han."*

Så ikke alene skal ændringer kommunikeres rundt i hele hierarkiet, men de er også en løbende forhandling mellem 'produkt' (Instruktøren) og 'proces' (Produceren) samt den øverste ledelse 24-7.

I nogle tilfælde har et amerikansk filmprojekt så mange eksterne investorer eller skønnes så sårbart, at man betaler et 'bonding' firma en vis procentdel af produktionssummen for at garantere, at der nu virkelig også kommer en film ud af processen.

Robert Brown fortæller sine filmstuderende på USC:

”Film bonding er et firma med ansatte, som ligner ’bedemænd’! De kigger budget og hold efter i sømmen som garanti overfor banken, der udlåner penge. De kommer konstant på besøg og tjekker alt. Hvis de begynder at mærke problemer kan de fyre hvem som helst på holdet og placere deres egne folk – så der er garanti for, at et eller andet filmprodukt bliver færdigt. Han fortæller en historie om en Instruktør, som har kastet op af angst efter besøg af firmaet, der har gjort det klart at hans karriere ville være totalt forbi, hvis han ikke var tilbage på budget og planer, inden ugen var omme! Moralen af denne historie var: Forsøg at finansiere filmen, så man undgår at skulle have et bonding selskab med ombord! Men det fortæller også noget om, hvor alvorligt man tager de ydre rammer og planer for en filmproduktion, og hvorfor der er så få overskridelser i branchen.

Billede 5 - Produktionsleder samler spontant holdmøde: ”Vil I kunne acceptere en ændring i tidsplanen (pga. regnen), så vi arbejder over nogle andre dage for at bevare den ekstra fridag mellem Kristi Himmelfart og weekend? – Tænk over det og meld tilbage!”

24.2 'The Script is the Bible!'

Vedrørende produktbeskrivelsen som 'urørlig entitet', svarede stort set alle mine inverview personer ensartet på spørgsmålet om at kunne ændre i manuskriptet undervejs – at det gør man ikke!

Robert L. Brown, som underviser producerne på USC's Cinematic Arts, som regnes for en af verdens absolut bedste filmskoler, formulerede det således: *"Generelt på en feature er manuskriptet en BIBEL!", siger Robert. Her er det ikke ok med 'short cuts', og bestemt heller ikke noget, han vil anbefale!*

Disse ord hører jeg gentaget mange gange fra mine interview personer og andre kilder. F.eks. skriver James Persse (Persse 2008, pp. 141), at han har talt med mere end 20 professionelle ledere fra store filmproduktionsselskaber, som alle siger, at der er én vigtig regel for at lave film uanset om de havde ansvar for low-budget produktioner eller 100 mio.$ studio produktioner: *"The Script is the Bible!"* Fordi alle andre planer, kontrakter, aftaler og fortolkninger af aftaler alle står på dette fundament: Manuskriptet. Så det er mere færdigtænkt end nogen byggetegning, førend man vover sig ud i produktionen, og der skal rigtig gode argumenter til at ændre noget undervejs. *Og på den måde adskiller forudsætningerne for at planlægge produktionen sig fra byggeriet.*

Unit Production Manager på en stor Hollywood produktion, David starter med selv at tage teten på mit interview... Han har læst de spørgsmål, jeg havde sendt i forvejen. Så jeg har fået ham til at tænke, siger han. For hvordan skal man forklare det? - Jo, *"Filmproductions are structured...but not!"* Han mener dermed, at man skaber afvigelser fra strukturen undervejs i en grad, så der kan komme to helt forskellige film ud af det samme manuskript, hvis man brugte forskellige instruktører! (Deres projekt har to instruktører, så jeg kan forestille mig, at den erfaring ligger helt fremme i hans tanker!) Han siger, at han tror det gælder selv, hvis man brugte de samme skuespillere, locations og filmhold til optagelserne. Også at forskellene ikke kun kommer fra Instruktørerne, men at det samme hold kan komme frem til forskellige kreative bearbejdelser, eller at han selv kunne planlægge forskelligt med forskellige elementer fra 'breakdown' fasen (at nedbryde manuskriptet i scener). Men instruktørerne har f.eks. forskellige ønsker til rækkefølge af scener i processen (med eller uden kronologi o.l.). Alle de små beslutninger i pre-produktionen om location osv. de kommer til at få betydning for ændringer af små beslutninger under selve optagelserne, som kan ses af det færdige resultat. *Det meste er dog besluttet før selve optagelserne i de 10-14 ugers pre-produktion, de har haft til en produktion som denne (på ca. 8 uger).* Men en film kan altså

falde meget forskelligt ud i forskellige produktions processer, og det gælder ikke i samme grad for byggeriet, tænker han.

Jeg tænker om dette, at det er delvis rigtigt – men ikke så afgørende for mine studier af styring og adfærd undervejs. For selvom en fleksibel og subjektiv 'projektering' af et filmprojekt giver variationer på detaljer i den færdige film, så er der stadig uhyre detaljerede planer, der skal fortolkes, forhandles og følges så præcist som man evner. Det er noget tilsvarende, som sker mellem byggeprogram og færdig projektering, hvor mange store og mindre detaljer ændres på byggeprojektet og enkelte også undervejs i selve udførelsen. Og filmproduktioners tidsplan og budget er ikke til forhandling, ligesom de ikke kan aflevere et 'halvt' produkt. *Så filmholdet skal stadig levere et 'tilsvarende' indhold, som den projekterede produktkvalitet – og at deres grad af professionelle fortolkninger er et strategisk valg, som er truffet tidligt i processen: hvilken kategori af leverance har man villet betale for*.

David nævner eksempel om en lille bitte scene undervejs, hvor de kunne optimere produktionen af en 'telefonsamtale i en lejlighed'. Her var man gennem overvejelser, om man skulle gennemføre planen om at filme på en 'rigtig' location, eller bare 'snyde' lidt med et cover-set. (Hvilket dels ville give forskellige produktresultater, men også en lang række af følge konsekvenser i produktionen). Dette eksempel få ham til at tænke på de afvejninger, som man hele tiden befinder sig i som beslutningstager: *"...The least punitive solution might not be the most financial..."* – altså noget i retning af, at selvom man finder en 'den bedste af de dårlige' løsninger, så er det måske alligevel ikke den bedste løsning betragtet over den samlede økonomi. (Denne overvejelser lyder meget beslægtet med byggeriets beslutnings dilemmaer). Med historien om den alternative location fortæller han om alle de små overvejelser og prioriteringer, som de har undervejs, men også hvor store konsekvenser en ændring kan få for produkt og for resten af planlægningen.

24.3 Sjældne overskridelser af produktionsbudgetteter er strategiske opgraderinger af produktet

Hollywood overgår sig selv i 'guldfeber' og sprænger rammerne for et produktionsbudget endnu engang, når Hobitten 1-2 skal filmatiseres over 14 måneder, og får forventet premiere sidst i 2012: Budgettet er anslået til ca. 2x250 mio.$ = **2,6 milliarder danske kroner.**

Forløbet op til produktionen har set således ud:

December 2007: Ideen blev offentliggjort

- 1 år til at udvikle idéen og finde foreløbige investorer

November 2008: Treatment/Outline var klar (kort form af manus)

- ½ år til at skrive manuskript færdigt

Juni 2009: Manuskript klar

- 1 år til at overbevise investorer, justere manuskriptet og få tilslutning fra de vigtigste medvirkende

April 2010: Cast er næsten fundet. Manuskriptet er helt færdigt. Men investorerne har stadig ikke besluttet om projektet rent faktisk skal gennemføres (greenlight)!

Maj 2010: Instruktøren vil ikke være med alligevel...

- ½ år til at finde en ny instruktør... Investorerne godkender projektet!

Oktober 2010: Pre-produktion

- ½ år til at planlægge selve produktionsprocessen, sætte hold, lave kontrakter med alle og researche alle detaljer

Januar 2011: Optagelser skulle være begyndt, men den nye Instruktør skal opereres...

Marts 2011: Produktionen kan endeligt begynde!

- 1 ½ år til optagelser rundt omkring i verden (New Zealands regering ændrer landets arbejdslovgivning for at gøre det attraktivt optage det meste af filmen der)

December 2012: Planlagt premiere

– 5 år efter, at man første gang har offentliggjort projektet.

Der er altså 3 år mellem idé og start på produktionen. Når man har arbejdet 3 år med at beskrive projektet, så laver man ikke om i sine planer mere. Derfor er manuskript, budget og produktionsplan låste entiteter fra længe før den første dag, hele holdet møder til optagelser.

Årsagen til at man tør løbe risikoen for at investere så store beløb i så luftigt et produkt som en film skal findes i tallene for de seneste årtiers blockbusters, f.eks. ”Lord of the Rings 1-3”:

- Budget: 3x94 mio.$ = 1,6 mia. d.kr.

- Salg: 2910 mio.$ = 15,3 mia. d.kr.

Investeringen kom altså næsten 10 gange tilbage på det projekt!

Titanic brød den hidtige grænse for filmbudgetter og var den første film, der kostede over 250 mio.$. Den indtjente på verdensbasis 1,8 mia.$ = 9,5 mia. d.kr. – og altså ca. *7 gange sin investering retur.*

Økonomiske afkast som disse er en afgørende årsag til, at producerne har svært ved at sige ’nej’ til de aller bedste af instruktørerne undervejs i processen. Det medfører, at de aller dyreste film også er dem, som får lov til at overskride deres oprindelige budgetter, hvis man ’finder på noget ekstra’ undervejs!

Så overskridelser på denne type produktioner er altså mere en udvidelse af produkt-kvaliteten, end det er en overskridelse af produktionsbudgettet! De oprindelige rammer for projektet ligger altså fast, men kan udvides, hvis ambitionerne for produktet udvides.

25 Planerne er translateret direkte ud af produktbeskrivelsen

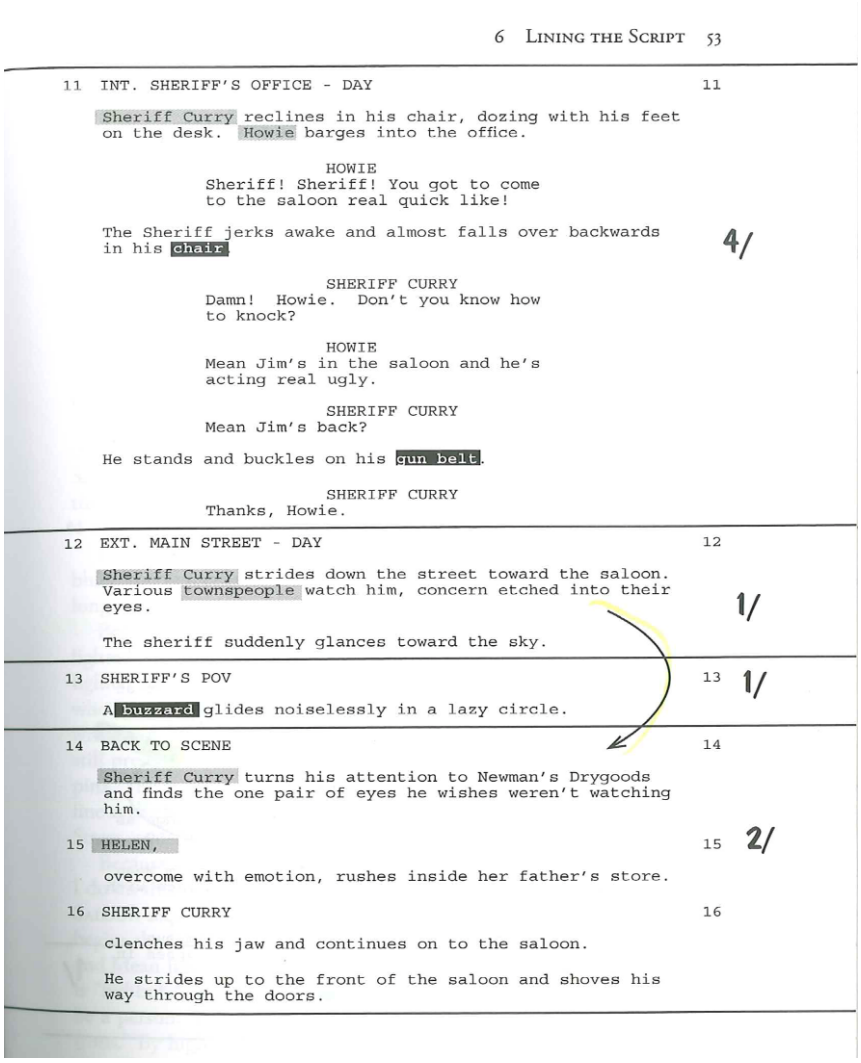
Som beskrevet tidligere så foregår produktionen af en film ikke i den rækkefølge, som filmen klippes sammen i det færdige produkt. Der findes i princippet et ***optimalt produktionsflow*** (en ’kritisk sti’) gennem alle disse filmsekvenser, men man planlægger for at opnå fleksibilitet en række alternative rækkefølger med hver deres følgekonsekvenser for produktionen. For at kunne lave en så fleksibel planlægning, udfører man Work Breakdown Structure med udgangspunkt i produktbeskrivelsen (manuskriptet), så planen korresponderer med alle produktdetaljer. (Navnet på dette system er ’Stripboard’, fordi det oprindeligt opstod som strimler, der blev klippet direkte ud af manuskriptet med tilhørende oplysninger til produktionen).

Så hele planlægningen tager altså udgangspunkt i delprodukter. Senere omformes denne nedbrydning af manuskriptet (Work Breakdown Structure) til de forskellige planlægningsmedier: skudplan og produktionsplan, som formidler forskellige informationer. Der sker altså en translation af manuskript til skudplaner, hvor man visualiserer de enkelte

produktionsgange, og hvor de udførende gennemtænker produktet udfra et produktionsperspektiv.

Sideløbende 'nedbrydes' manuskriptet til en produktionsplan med et planlægningsværktøj (Movie Magic Scheduling), der kan indstilles til at optimere efter uendeligt antal parametre som locationafhængighed, ressourceafhængighed osv., så man kan opnå et flerdimensionelt billede af sin produktionsplan og justere den efter forskellige perspektiver efter behov.

De tre stadier i produktions planlægning – lining, breakdown og frem til stripboard - ser f.eks. således ud:



6 LINING THE SCRIPT 53

11 INT. SHERIFF'S OFFICE - DAY 11

Sheriff Curry reclines in his chair, dozing with his feet on the desk. Howie barges into the office.

HOWIE
Sheriff! Sheriff! You got to come to the saloon real quick like!

The Sheriff jerks awake and almost falls over backwards in his chair. 4/

SHERIFF CURRY
Damn! Howie. Don't you know how to knock?

HOWIE
Mean Jim's in the saloon and he's acting real ugly.

SHERIFF CURRY
Mean Jim's back?

He stands and buckles on his gun belt.

SHERIFF CURRY
Thanks, Howie.

12 EXT. MAIN STREET - DAY 12

Sheriff Curry strides down the street toward the saloon. Various townspeople watch him, concern etched into their eyes. 1/

The sheriff suddenly glances toward the sky.

13 SHERIFF'S POV 13 1/

A buzzard glides noiselessly in a lazy circle.

14 BACK TO SCENE 14

Sheriff Curry turns his attention to Newman's Drygoods and finds the one pair of eyes he wishes weren't watching him.

15 HELEN, 15 2/

overcome with emotion, rushes inside her father's store.

16 SHERIFF CURRY 16

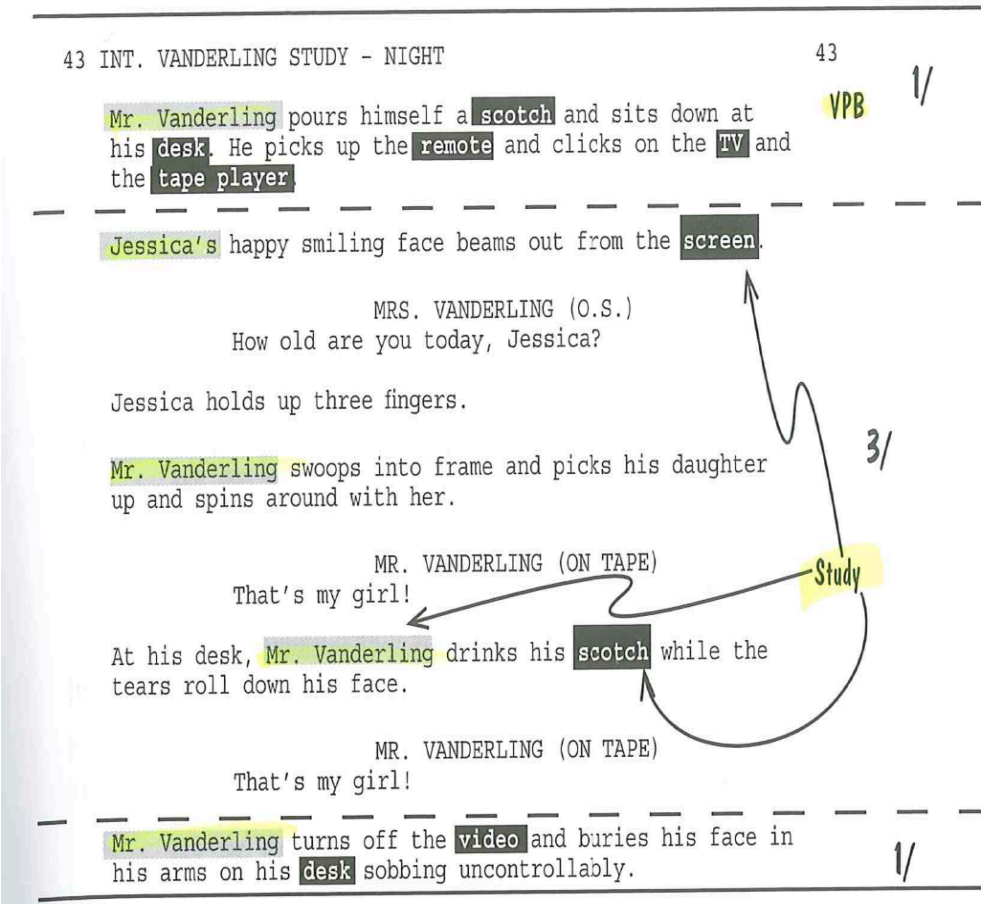
clenches his jaw and continues on to the saloon.

He strides up to the front of the saloon and shoves his way through the doors.

Figur 13 - Fra Robert L. Brown, Planning the Low Budget Film: 'Lining of the script' er en inddeling i produktdele, som efter en detaljeret analyse kan samles i sekvenser af ensartede arbejdsprocesser.

Først deler man produktbeskrivelsen ind i *velegnede delprodukter*, som kan udføres i samme arbejdsproces (lining the script). Dernæst tidsfastsætter man opgaverne ud fra et system med x/8 af en side i et manuskript, som er en tommelfingerregel for, hvor lang tid det vil tage at optage den sekvens. (1/8 henviser til 1/8 arbejdsdag, som normalt er noget mere end en times arbejde. Der kan godt være færre eller flere end 8/8 på en side afhængigt af kompleksitet og andre faktorer. En række tommelfingerregler og skriveværktøjer hjælper planlæggerne med disse beregninger).

Man tildeler også forskellige koder til f.eks. hovedressourcer (skuespillere eller andre leverandører til produktionen), som man på forhånd ved skal være en *parameter i den videre planlægning og styring*. Der er også farvekoder til at angive aktiviteters afhængighed af f.eks. dagslys, aften eller natoptageler osv.


43 INT. VANDERLING STUDY - NIGHT 43

VPB 1/

Mr. Vanderling pours himself a scotch and sits down at his desk. He picks up the remote and clicks on the TV and the tape player.

Jessica's happy smiling face beams out from the screen.

MRS. VANDERLING (O.S.)
How old are you today, Jessica?

Jessica holds up three fingers.

3/

Mr. Vanderling swoops into frame and picks his daughter up and spins around with her.

MR. VANDERLING (ON TAPE)
That's my girl!

Study

At his desk, Mr. Vanderling drinks his scotch while the tears roll down his face.

MR. VANDERLING (ON TAPE)
That's my girl!

Mr. Vanderling turns off the video and buries his face in his arms on his desk sobbing uncontrollably. 1/

Figur 14 - Fra Robert L. Brown, 'Planning the Low Budget Film'. Der analyseres på detaljer i forhold til en grundig Work Breakdown Structure.

Derefter analyserer man alle afhængigheder, andre nødvendige ressourcer og *identificerer ethvert produktionsmæssigt forhold*, som skal undersøges nærmere (alt fra at præcisere detaljer til decideret risikoanalyse). Alle disse forhold bliver medtaget i den endelige plan som koder, noter og afhængigheder.

Den næste øvelse handler om rækkefølgen af disse aktiviteter, og her kommer *detaljeringsgraden* til gode, så man kan *prioritere efter 'buildability'*. *'Shooting Sequence' er et koncept, der opdeler en række handlinger systematisk og logisk i forhold til selve udførelsen*.

Robert L. Brown: Princippet er lidt som i den græske filosofi: "Tid, sted, handling + cast. Hvis én af disse parametre ændrer sig, så er det en ny shooting sequence!"

For hver af disse 'skud-sekvenser' laves normalt et Breakdown-sheet:

Shoot Day # 12 Tuesday, March 9, 2010

Breakdown Sheet

Scene #: 47, 48, 49, 50,
Script Page: 30 - 31
Page Count: 1 5/8
Sheet #: 20
Int/Ext: EXT
Day/Night: Day

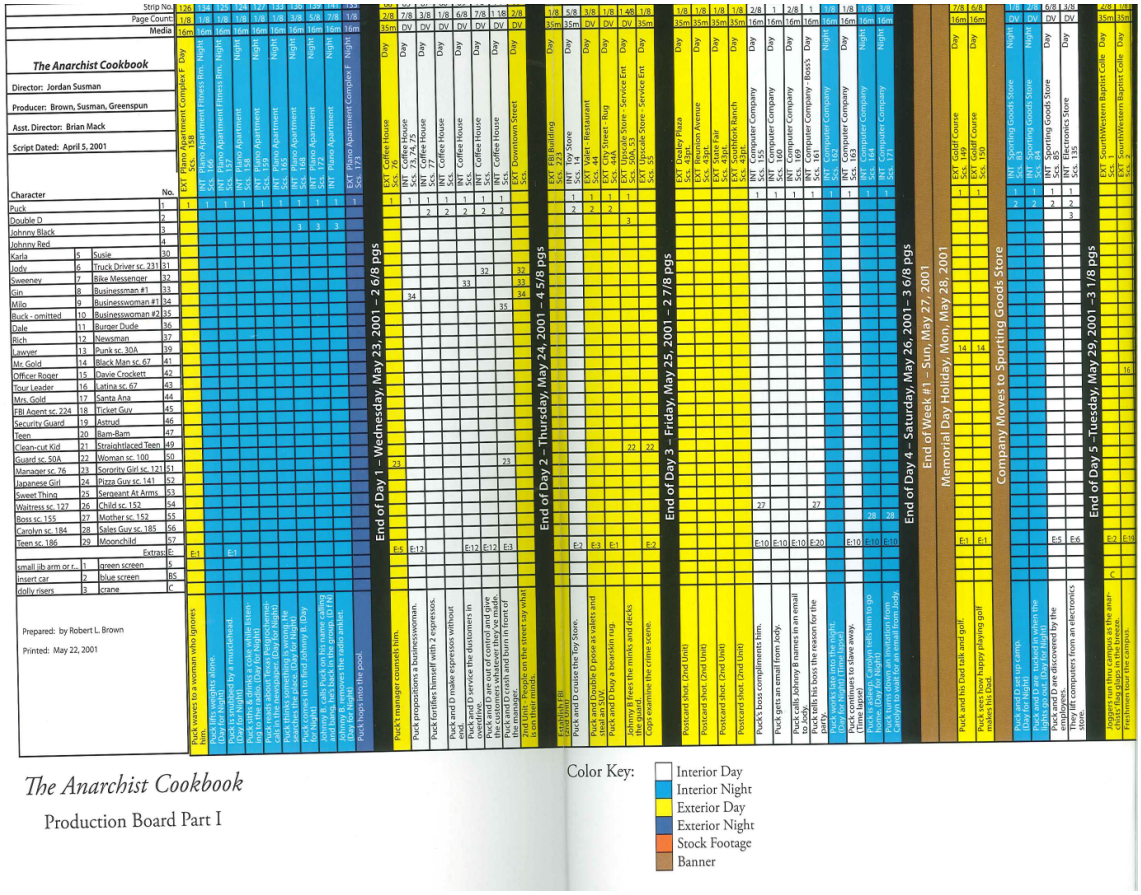
Scene Description: Angel meeting Cowboy outside bar
Settings: Outside Beer Bar and inside Pick-Up
Location: location
Sequence:
Script Day: 11

Cast Members 1.Rockford 2.Angel 5.Leonard 11.Cowboy	**Background Actors** 8.6 nightbird customers 2.2 taco servants 10.12 pedestrians	**Props** 1.Manila Envelope 8.Leonards gun
	Stunts 2.1 Van-driver	**Vehicles** 1.Pick-up 3.Van 15.Old jalopy 9.5 other cars in the lot
Special Effects 3.bullets in fender	**Wardrobe** 1."Mister Jones" look	**Makeup/Hair** 1.Moustache
Set Dressing 6.chain link fence 16.Fender	**Greenery** 5 bushes	**Special Equipment** 1.cameraplatform on car 2.camera on dolly 3.crane for camera
Notes 1.Permission shooting from the 4.16 mm film from next 8.Mug shot of Angel has to be		**Sound** 1.police sirene 2.shots 7.motor whines

End Day # 12 Tuesday, March 9, 2010 -- Total Pages: 2 5/8

Figur 15 - Fra Robert L. Brown, 'Planning the Low Budget Film' med mine noter til et forenklet skoleeksempel på princippet for detaljering af Work Breakdown Structure skemaet. Hver eneste ressource eller binding som angives på arket indeholder automatisk en 'kode', som man kan følge eller prioritere på kryds og tværs af planlægningen.

Dette er et meget forenklet eksempel på et ’Breakdown Sheet’ som giver oversigt over talkoder for alle særlige ressourcer og bindinger til en afgrænset arbejdsopgave (en *sekvens* af scener, der kan optages under de samme arbejdsbetingelser). Disse ordnes igen indenfor deres respektive faggrupper og enkelte tværgående produktionsbetingelser, som lidt kan sammenlignes med byggeriets ’7 strømme’. Her kan bare være ’117 strømme’ eller flere, efter behov. Der er f.eks. koder for INT/EXT (interiør/exteriør), D/N (day/night/evening/morning), Ord-koder som henviser til specifikke locations (inside car) osv. Disse oversigts sider - breakdown sheets – findes i laget ’under’ hver eneste strip i stripboardet og kan åbnes derfra (i forskellige formater).



Figur 16 - Udsnit af produktionsplan fra Robert L. Brown, ’Planning the Low Budget Film’

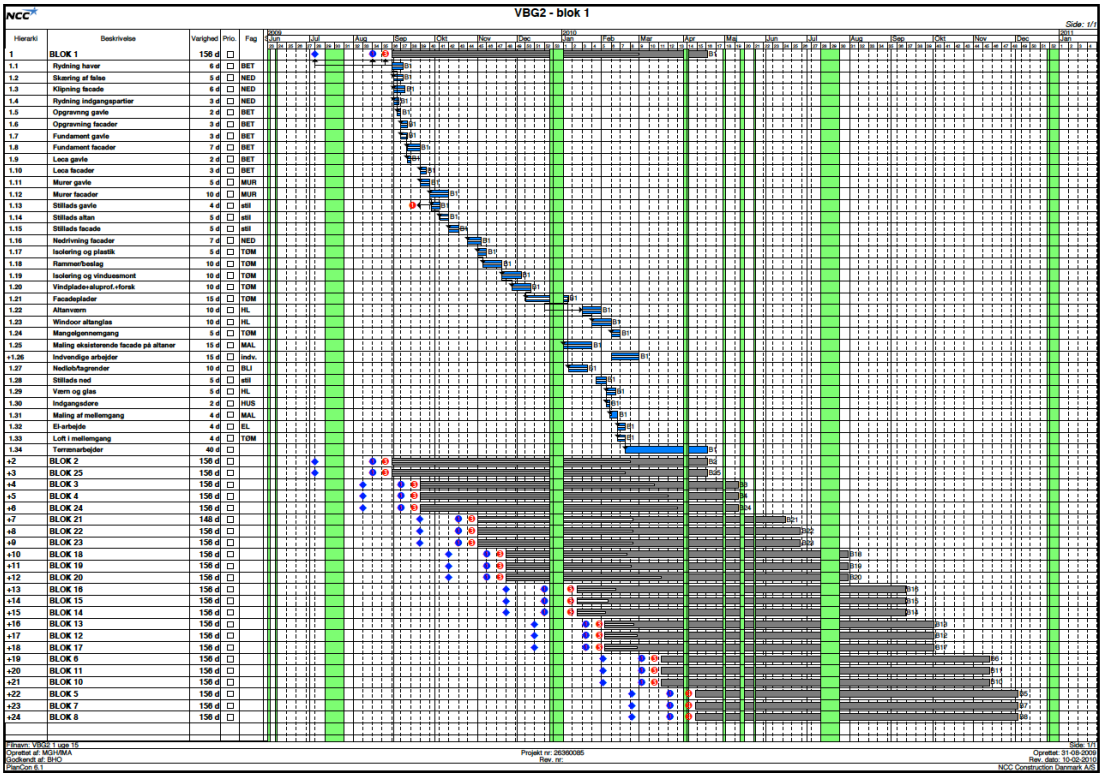
I den færdige produktionsplan ligger alle disse ’strips’ i en optimal rækkefølge, som kan *ændres løbende, når virkeligheden ændrer sig*. Det digitale planlægningsprogram har en række faciliter, hvor man kan dykke ned i de enkelte koder *(ord, bogstav-, tal- og farve-koder)* for flere informationer, og for at justere på detaljer i takt med, at tilgængelighed eller

bindinger ændrer sig. **Hovedplanen kan altså *i princippet* justeres efter et uendeligt antal parametre (i praksis bestemmer det enkelte projekt detaljeringsgraden).**

Dette er altså en overordnet produktions-planlægning med indbygget tidsplan, som supplerer produktbeskrivelserne (manuskript og faggruppe aftaler) samt den mere detaljerede procesplanlægning (skudplanen), som går i detaljer med de daglige planer for arbejdet foran kameraet.

Princippet for tidsplanlægningen i produktionsplanen er, at tiden angives ikke i 'timer' men i en *procentdel af RAMMEN* for tidsplanen, som *samtidig er procentdele af produktmængden* (1/8 arbejdsdag = 1/8 side i standardmanuskript +/-). (Der er andre tommelfingerregler for tidsforbrug efter genre og kvalitetskrav). *På den måde bruger man samme enhed for, hvor lang tid man har brugt, og hvor langt man er nået. Det har om ikke andet en psykologisk effekt for overblikket i den efter følgende styring/kontrol-fase, fordi det er så direkte aflæseligt i detaljen.*

I en traditionel byggeproduktion ser hovedtidsplanen f.eks. således ud:



Figur 17 - Hovedtidsplan fra stor dansk byggeplads (tak for lån!)

Byggeriets traditionelle planlægning indeholder ikke samme mængde detaljer og informationer om produktionsprocessen. Ej heller er den tilsvarende fleksibel i forhold til senere omstruktureringer, fordi arbejdsopgaver er bundet sammen i store sammenhænge, typisk om faggruppper. Men især giver Gantt-diagrammet ikke et særlig godt øjebliksbillede af, hvad der reelt foregår på byggepladsen. Der bliver jo ikke i hverdagen arbejdet kontinuerligt hverken på bygningsdele eller i faggrupper. Arbejdsopgaverne er reelt løsrevne fragmenter, som man mundtligt forhandler ind mellem alle de øvrige arbejdsfragmenter.

25.1 Det ultimative workflow, Plan A (- og plan B-Z)

Stripboardet *designer* altså produktionen som det ultimative workflow under de givne, kendte betingelser og faciliterer dermed *'buildability'* til ethvert tidspunkt. *Når betingelser ændrer sig, eller nye indsigter bliver kendte, så re-desginer man produktionen i et nyt, ultimativt workflow.* Stripboardet er det grafiske overblik for den nedenunder liggende aktivitetsplan, som med sine farvekoder, talkoder og bogstavkoder er langt mere detaljeret og fleksibel end nogen aktivitetsplan i byggeriet. Man kan sige, at det kombinerer fordelene ved Netværksplanlægning (aktiviteternes varighed og indbyrdes afhængigheder) med Cyklogrammet (aktiviteter i forhold til locations) og Gantt-kortet (fagaktiviteternes varighed og koordinering). I filmens verden hedder dette så planlægning af locations/studie, faggrupper/individer/dyr/statister, nat/aften/dag-optagelser, materiel/transport, kronologier, tilladelser og 'en million' små bindinger mellem aktiviteterne.

Der sker altså en translation af scripter ved hver faseovergang, hvor entiteten 'manuskript' ombygges og udbygges med skudplan og produktionsplan, men uden at tabe sin oprindelige form, der også følger med. Tilsvarende bliver skudplan + produktionsplan translateret til **Dagsprogrammer,** der oversætter og supplerer de overordnede planer til praktisk anvendelige, fælles 'huskelister'.

At planlægge efter produktdele er en tankegang som meget forsimplet overført til byggeriet handler om at tage udgangspunkt i den logik, at tingene nogle gange kan hænge sammen på flere forskellige måder: F.eks. kunne man sige, at en facadebeklædning består af 5 forskellige delelementer, som har hver deres arbejdsoperationer og afhængigheder til andre bygningsdele. Det kan være, at det ikke betyder den store forskel, om man monterer vinduerne først eller bagefter visse af disse arbejdsoperationer.

I praksis vil man ofte se, at det er den type fleksibilitet, som findes frem i pressede situationer. Men man kan jo ligeså godt tage højde for at indbygge denne fleksibilitet allerede i planerne. Således behøver man måske ikke lægge sig fast på den første og billigste

proces, hvor man laver tingene i en bestemt rækkefølge – når det alligevel viser sig, at det aldrig holder i praksis. Derfor kunne man ligeså godt allerede i planerne have den detalje med, så man i en daglig opfølgning kan bytte rundt på arbejdsgange på forskellige dele af bygningen, afhængig af alle mulige andre parametre – tilgængelige stilladser, leverancer, vejrforhold, mandskab osv.

Det er denne fleksibilitet, som filmplanlæggerne hele tiden arbejder med – at bytte rundt på detaljer ud fra en allerede foretaget analyse, som er nem at følge op på. Og altså ud fra bitte små enkeltdele i produktet, som udmønter sig i bittesmå detaljer i produktionsprocessen. Planlægningsværktøjet er selvfølgelig bygget til at håndtere denne fleksibilitet i detaljer. Det mest udbredte digitale værktøj i branchen hedder Movie Magic Scheduling, og det er hverken avanceret software eller svært at lære at bruge. Det kræver blot omhyggelighed i alle faser og opfølgning fra time til time i produktionsfasen.

Filmproduktioners planlægningssystemet minder lidt om byggeriets BIM-planlægning (3D-5D digitale værktøjer, Building Information Modeling) f.eks. Staub-French, S., Russell, A. and Tran, N. (2008), som også tager udgangspunkt i selve produktet (og locations), men som ikke har ligeså mange parametre at optimere efter (forskellige ressourcer/leverandører/bindinger) og som derfor kan komme til kort, når der opstår en klassiske snublesten. Et eksempel kunne være en flaskehals omkring et stillads eller en maskine, hvor selv byggeriets mest avancerede planlægningsværktøjer ikke kan vende ugens planlægning på hovedet, så man kan finde en optimal sti indenfor hovedplanen. I praksis bliver disse forhindringer koordineret mundtligt, men det er også i den proces, at man kan miste overblik og styring. *Det er ofte på den type små bindinger, at byggepladsens dominobrikker begynder at vælte*.

På et byggeprojekt nedbrydes Work Breakdown Structure efter faggruppernes arbejdsdiscipliner (eller evt. arbejdslocation) fremfor sammenhænge i byggeproduktionen (og buildability). Derfra beregner man tidsforbrug, mængder, leverancer og ser tilsidst på bindinger. Med den rækkefølge har man tidligt begrænset sin planlægningsfleksibilitet, og det afspejles i kontrakterne, som låser produktionsflowet yderligere.

Byggeriets fokus på tidsstudier (meget detaljeret) knyttet til enkelte aktiviteter giver et falsk billede af overblik og kontrol gennem kontrakter og akkorder. For på den måde beregner og planlægger man primært efter arbejdsopgavernes varighed og ikke efter deres indbyrdes koordinering eller processens realiteter. ***Man kan sige, at man finder den korteste vej – ikke den hurtigste.*** Byggeprojektets scripter (tekniske tegninger og planer) bliver til

’kontrakter’, og så er det op til de enkelte parter at detaljere deres del udfra en overordnet plan, hvor hver faggruppes arbejde ofte blot er en serie lange klumper i et Gantt-diagram.

Her er planerne for et filmprojekt anderledes detaljerede. Udover at de enkelte faggruper naturligvis koordinerer deres eget arbejde i meget høj detaljeringsgrad, så ligger der en gennemarbejdet indbyrdes koordinering, der kan prioriteres efter forskellige parametre – f.eks. location based, efter tilgængelige ressourcer eks. skuespillere (leverandører) eller efter tidsbestemte faktorer som årstid, natoptagelser e.l.

Resultatet af *forberedelserne i pre-produktions fasen udmønter sig i en multi-dimensionel plan med fokus på ’buildability’* for afviklingen af filmproduktionen.

Man kan spørge, hvorfor byggebranchen historisk ikke har fokuseret på buildability – hvorfor har det ikke været ”sense”, og hvorfor er det stadig ikke rationelt? Historisk blev byggeriets metoder og faggrupperinger udviklet længe inden at planlægningen som disciplin blev ’opfundet’. Dengang var arbejdskraften ikke det dyreste og først i de senere år er byggerier blevet meget komplekse, og arbejdskraften rigtig dyr. Parallelt hermed er der kommet mere fokus på ’tid’ som en afgørende parameter, hvor der også er pres på hurtig overdragelse og minimering af omkostninger i den byggeperiode, hvor grunden ikke giver afkast eller driftsindtægter. Filmteknologien har derimod fra begyndelsen presset produktionen til at udvikle flow som en rationalitet i deres planlægning. Filmteknologien blev opfundet midt i industrialiseringen og er stadig et ungt erhverv. ’Tid’ har fra begyndelsen været en hovedparameter for filmproduktion, hvor skuespillernes tid var dyr og selve mængden af råfilm var en stor post i budgettet, som man forsøgte at begrænse (ikke for mange takes af hver scene).

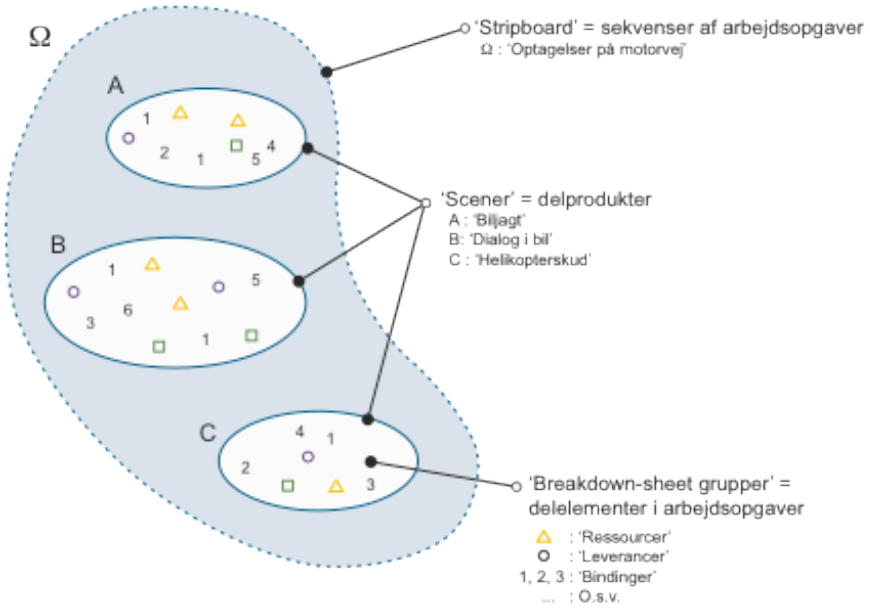
Mange ting omkring ’linning a script’ og ’breakdown pages’ leder tanker hen på byggeri og buildability. Det er det samme koncept, at det færdige resultat har en helt anden logik end processen derhen. En færdig film består af en anden rækkefølge af scener, og de fleste arbejdsopgaver er ’usynlige’. I et byggeri er de svære og krævende dele at bygge måske ikke det mest synlige på huset, og hele badeværelser bliver kørt ind fra en fabrik. I filmens planlægning tager man konsekvens af den logik. Så når man laver work breakdown på et script tager man *distance til det færdige projekt og planlægger kun selve tilblivelses processen!*

25.2 Fleksibilitet via ’Fragmentplanlægning©’

Jeg ledte længe efter en terminologi, som kunne forklare princippet bag det planlægningssystem, som man bruger til filmproduktion, og særligt efter nogle ord, som kunne sætte mening på de forskelle, jeg opserverer i forhold til byggeproduktionens planlægningsmetoder. Jeg kredsede længe omkring ordet ’organisk’, fordi det for mig indeholdt den betydning af, at noget er fleksibelt og tilpasningsdygtigt. At ’byggestenene’ i planlægningen er så små, at man kan bygge uendelige variationer af planer med dem – ligesom en plante eller et økologisk system. Mikrodele og organiske systemer – naturens måde at opnå fleksibilitet for at kunne tilpasse sig en ’kaotisk verden’.

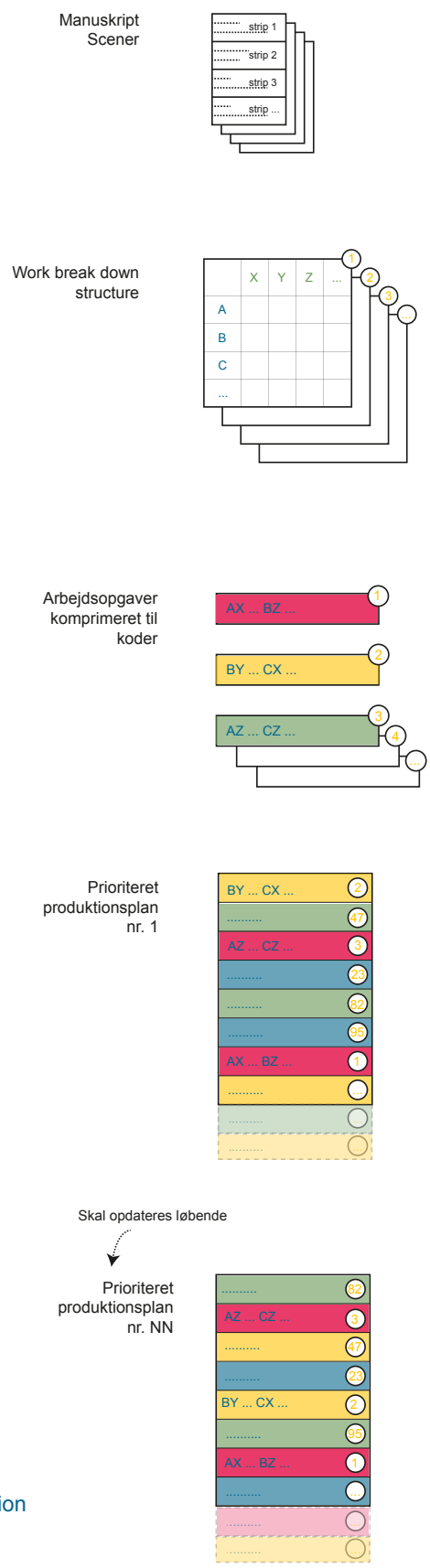
Men det er i forvejen så værdiladede ord, så nu prøver jeg i stedet at tage fat kernen til det, jeg vil forklare. At man har detaljeret planlægningen helt ned i så små ’Fragmenter’, at man nemt kan bytte rundt og skifte ud i prioriteringer, efterhånden som virkeligheden folder sig anderledes ud, end man kunne forudsige med de på forhånd givne informationer. Jeg ser princippet som noget, man kunne kalde ’Fragmentplanlægning©’. Altså alle aktiviteter, ydelser og bindinger brudt ned i mindre fragmenter, som ’ligger løst inde i grupper’ og derfor let kan byttes rundt eller erstattes. *Der er noget ved den tankegang, som er i familie med teorier om ’kaos’ og ’fraktaler’, og på den måde ligger tæt op ad projekt-processers natur.*

Herunder et stiliseret eksempel af ’en biljagt’ i en film, hvor man filmer tre forskellige scener i et lille ’delprodukt’ af filmen (dialog inde i en bil, bilerne set fra motorvejen og et helikopter skud af biljagten ovenfra). Til alle tre scener skal bruges nogle af de samme skuespiller, stuntmænd, statister biler, følgebiler osv. men der er alligevel helt forskellige produktionsbetingelser og bindinger knyttet til de tre delprodukter, selvom de alle skal filmes i de samme trafikårer og måske også samme dag.



Figur 18 – Fragmentplanlægning©: Princip

Så altså med 'Fragmentplanlægning©' henviser jeg til det princip, at man analyserer en opgave ud i så små Fragmenter, at de kan grupperes inde i større grupper og sammenhænge: Princippet for filmplanlægning er ikke i de velkendte 'stave', men i 'Fragmenter' grupperet inden i andre 'sekvenser af Fragmenter', som lettere kan byttes rundt og skiftes ud. (Den historiske baggrund er så banal som, at man i 'gamle dage' planlagde filmproduktioner efter 'post-it' princippet med flytbare sedler over en hel væg. Branchen har så været så heldig, at der meget tidligt blev udviklet software programmer, som understøttede det princip (internationalt anvendt er Movie Magic Scheduling)). Og anvendt på filmproduktionens planlægning, er processen først nedbrydning i Fragmenter og derefter grupperinger efter ressourcer, locations, bindinger i processen eller noget helt andet:

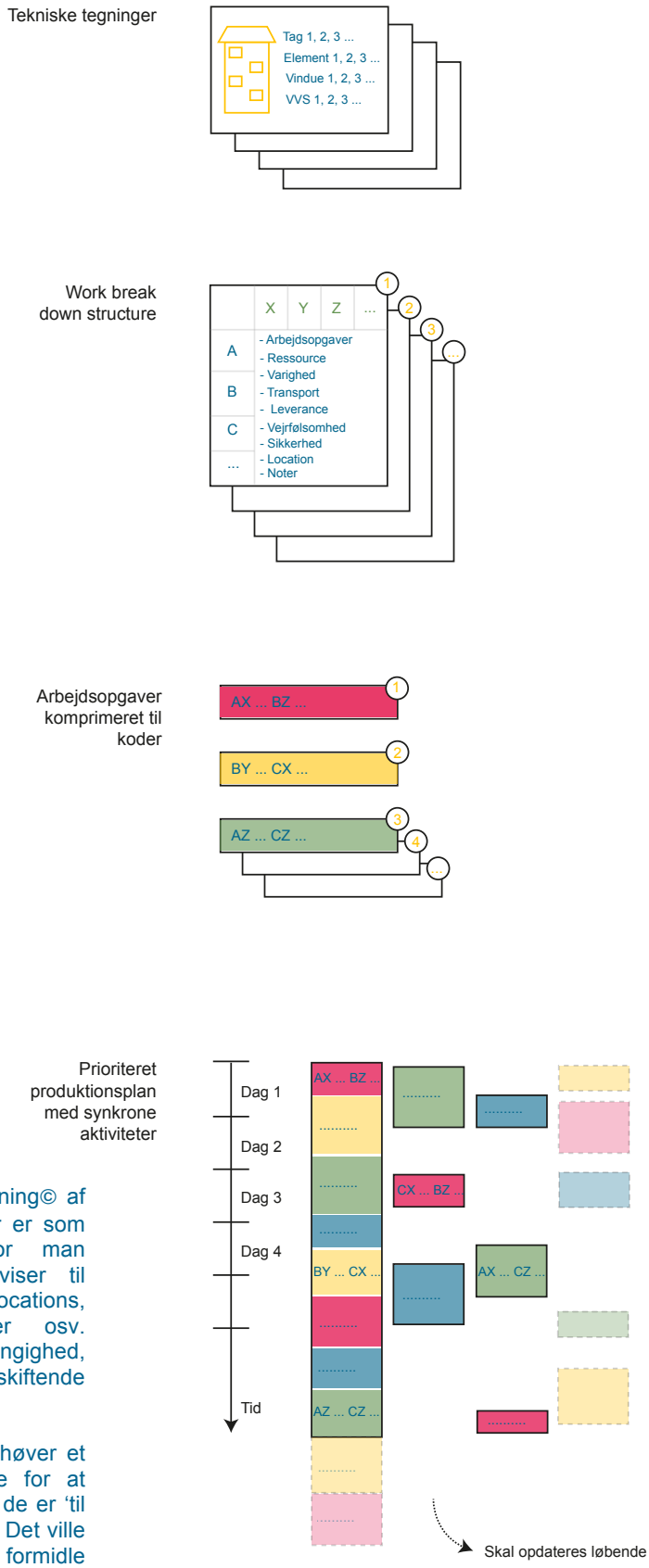


Figur 19 – Princip for planlægning for filmproduktion

Filmens aktivitetsplan er i princippet et ekstremt detaljeret (på timer) 'Netværks-diagram', som tillige er detaljeret med alle tænkelige informationer om aktivitetens udførelse, afhængighed, ressourcer osv. Ved at være så detaljeret i tid undgår man at skulle putte så mange informationer om varighed og slæk ind i det enkelte boks, og har dermed plads til alle de øvrige informationer, der gør det muligt til stadighed at have overblik over sammenhænge og fleksibilitet.

Hvis jeg skulle komme i tanker om et eksempel, som kunne anskueliggøre princippet overfor et byggeprojekt, skulle man forestille sig, at man bliver ved med at holde alle enkelt dele i en planlægning 'løse' i stedet for at samle dem i store klumper og kun lave bindinger, hvor man på forhånd TROR, disse bindinger vil opstå undervejs. F.eks. tror man måske på forhånd, at man har helt styr på behov for en stilladsopsætning, og man problematiserer måske kun et enkelt etageskel. Men pludseligt en morgen er en leverance ikke dukket op, eller noget andet akkumulerer, og man bliver nødt til at omorganisere. Der opstår nye anderledes bindinger i processen. Og så opstår den traditionelle ad-hoc, mundtlige, uformelle omstrukturering af stillads og adgangsveje, fordi det ikke eksisterer som 'enkelt-Fragmenter' i planlægningen, men kun som en samlet 'klump'. Tilsvarende med flere dimensioner af bygningsetager, bygningsdele, bygningskomponenter, bemanding, materiel. Hvis der er en oversvømmelse eller et kabelnedbrud e.l. et sted på byggeriet, så kan det være svært at isolere de berørte bygningsdele og ressourcer i planlægningen og dermed styringen.

Så hvis man skulle overføre den tankegang til byggeriet, ville et eksempel se således ud:



Figur 20 – Princip for Fragmentplanlægning© af byggeproduktion: De tekniske tegninger er som udgangspunkt udbudsmaterialet, hvor man opdaterer løbende. Alle koder henviser til ressourcer eller bindinger, som locations, faggrupper, adgangsveje, leverancer osv. Farvekoder henviser f.eks. til vejrafhængighed, så de er lettere at gruppere efter skiftende vejrudsigt.

Det er en vigtig pointe, at man ikke behøver et helt nyt planlægninssystem som dette for at kunne opdatere sine aktivitetsplaner, så de er 'til enhver tid opdaterede og kendte af alle'. Det ville være et stort skridt blot at opdatere og formidle de eksisterende planer løbende og detaljeret.

Det er en blanding af et Netværks-diagram og et Gantt-diagram, som også har elementer af Cyklogrammets mulighed for at koordinere locations. WBS udføres for hver eneste enhed (man kan vælge grad af detaljering for at lette overblikket), hvor man blot tilfører langt flere informationer om produktionen på de enkelte netværksaktiviteter og bevarer disse informationer som koder (farver, bogstaver, tal) i et meget detaljeret Netværks-diagram, som tillige kan optimeres efter et vilkårligt antal produktionsbindinger. En sådan plan skal naturligvis understøttes af et software, som kan håndtere alle de daglige ændringer og overblik i flere niveauer.

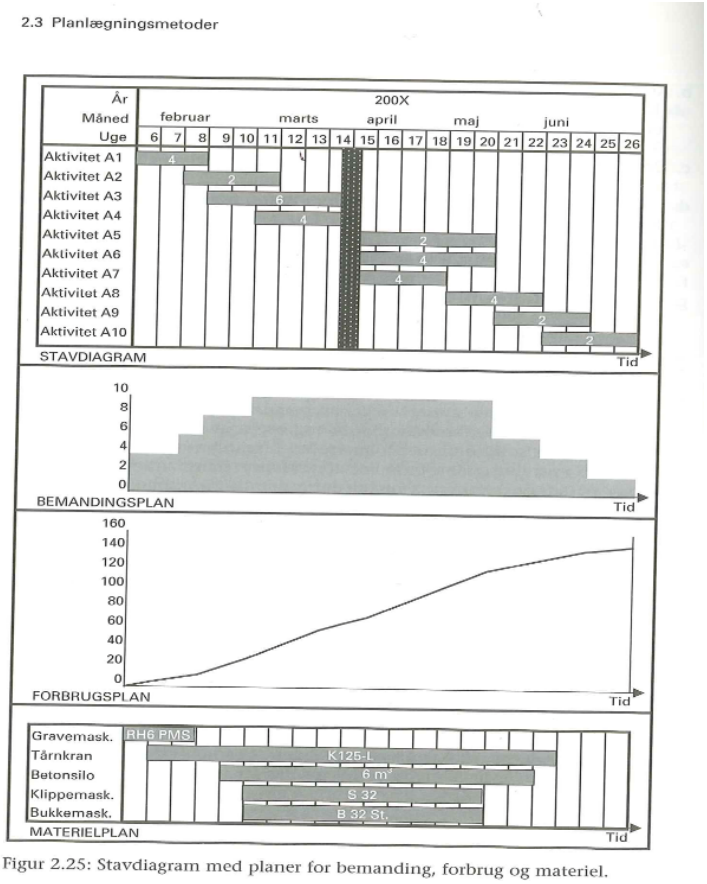
Byggeriets traditionelle handlingsplan indeholder en masse afhængigheder, som forudsætter at processen forløber som planlagt. Det gør processer ikke, og så har man balladen med konsekvenserne af afhængigheder, som ikke kan overskues længere. (og man imødekommer denne uoverskuelighed ved blot at indlægge en masse 'slæk i planerne'). "Faggrupperne arbejder konstant ude af syncronitet, i forhold til det planlagte". (Brinch Jensen, 2010). Filmproduktioner derimod planlægger efter disse afhængigheder og har dem i centrum for planlægningen. Således kan de let identificeres, flyttes og rekoordineres. I filmproduktion flytter man dagligt rundt på detaljer inden i de små 'strips', tilfører eller fjerner ressourcer, så man har *'en til et hvert tidspunkt opdateret plan'.*

Byggeriet planlægger med udgangspunkt i *på forhånd at finde den korteste* vej (specielt ved Critical Path Method, CPM). Når så realiteterne ser anderledes ud undervejs, så bliver den korte vej i stedet meget langsom eller rammer forbi målet. Filmplanlægger med udgangspunkt i at finde den *smarteste* vej. Den smarteste vej er i sin natur fleksible, og ender derfor også som den hurtigste til målet.

I filmproduktionsplanlægning er tankegangen heller ikke låst i akser med stave af processer, men alt tænkes i 'Fragmenter' (sekvenser). Tiden er opdelt i Fragmenter, og ligeledes aktiviteter (sekvenser af arbejdsopgaver). Så kan de flyttes i planen – scenenumre, skuespillernumre, statistnumre osv.

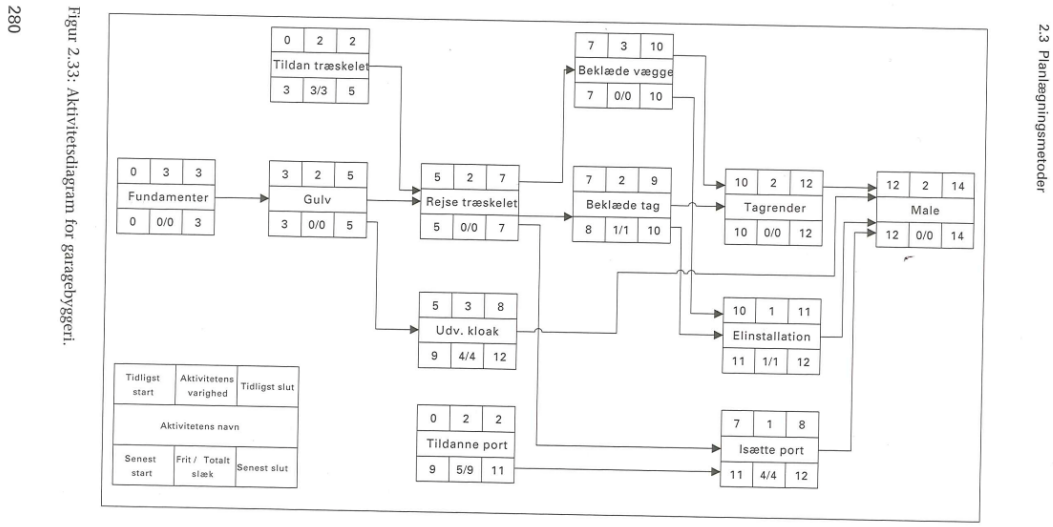
I byggeriets Gantt-diagrammer blandes 'aktiviteter' og 'ressourcer' ud af den ene akse (ligeledes blandes de i cyklogrammer), mens filmens Produktionsplna adskiller dem på hver sin akse (aktiviteter er en detailopdeling af tid). Slæk figurerer ikke særskilt på filmplanerne, ligesom man indlægger det som 'aktiviteter' i byggeriets tidsplan. I filmproduktion sørger man blot for at beregne god tid til vanskelige aktiviteter, og forberede og styre omhyggeligt.

Byggeriets normale planlægningsværktøjer virker lidt stive og klodsede i sammenligning:



Figur 21 - Fra Anlægsteknik2 (2003): Optimering af en byggeproces

Men igen er byggeriets produktionsplanlægning bundet af kontraktformer, mens filmens produktionsplanlægning er baseret på et mere holistisk ledelsessystem med producenten i centrum for alle beslutninger.



Figur 2.33: Aktivitetsdiagram for garagebyggeri.

280

Figur 22 - Figuren er fra Anlægsteknik2 (2003): Et traditionelt netværksdiagram indeholder kun meget få oplysninger for hver aktivitet, og fokus er på estimeret tid i detaljer. På den måde finder man den 'korteste vej' men ikke nødvednigvis den hurtigste (smarteste) vej.

Men selv om film planlægningsystemet adskiller sig fra de aktivitetsbaserede planlægninsværktøjer i byggeriet, og på nogle punkter ligner location based management (multiple work places, on-site assembly of components, repetive but variable activies), f.eks. Project Micromanagement, Russell Kenley (2004), så er det alligevel meget forskelligt på andre punkter f.eks. "critical path concept fails due to lack of control". Man har netop en så præcis styring og kontrol, at man er istand til at følge den til enhver tid optimale 'critical path', som selvfølgelig skifter, som produktionen tilpasser sig virkelighedens 'path'.

Det er blot vigtigt at man ikke skriver for mange detaljer, så overblikket drukner. Alle de 'bløde' informationer er inde i hovedet på Produktionslederen og kommunikeres løbende med hans folk. Man tager kun fat i den slags ting, når de er relevante for processen.

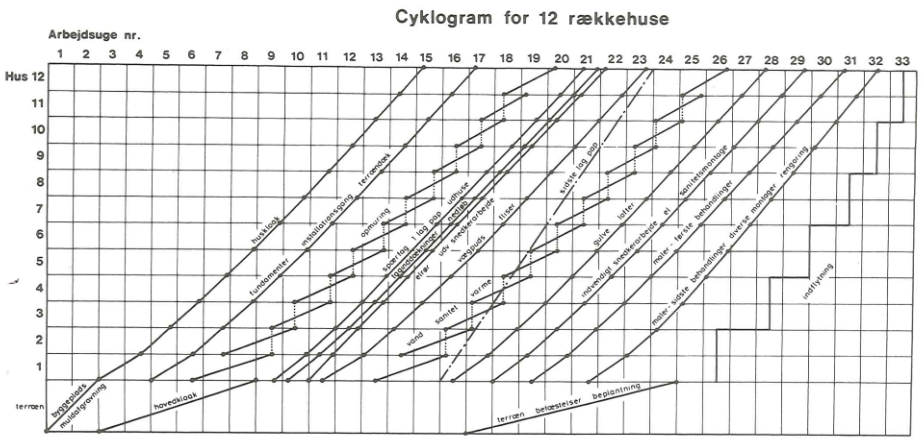
25.3 Locationbaseret planlægning

Tilfældigvis inderholder begge mine bygge-empiri noget om flere faggrupper, som uventet skal koordinere indbyrdes pga øget behov for at arbejde på samme location. (Måske en

statitisk sandsynlig konsekvens af, at man i planlægnigen forsøger at adskille mest muligt, og derfor med det første skred oplever, at aktivieterne kolliderer uforudsigeligt). I film er den type 'kollideringer' netop en daglig arbejdsbetingelse, og man har optimeret sine styringsværktøj herefter.

Byggeriets planlægning prioriterer traditionelt at adskille arbejdsopgaver, så de ikke udføres samtidig – men ofte mest for en sikkerheds skyld og for princippet. Arbejdskraft kræver plads til at arbejde. Studier af Mobil anbefaler 19 m2 pr mand med 10,4m2 som minimum (hvor der så bruges 1,5 gange så meget arbejdstid!). Andre studier anbefaler helt op mod 30 m2 for maksimal produktivitet. (Winch, G. M. ,2010). Cyklogrammet (skråstregsdiagram/flowline) er et planlægningsværktøj, som skal hjælpe til at planlægge dette flow over locations, men er ikke så fleksibelt i forhold til de mange andre bindinger, som pludseligt kan opstå undervejs. Men måske mister man derved andre logistiske fordele og problematiserer et samarbejde, der måske slet ikke behøvede at være så svært?

Figur 2.29: Cyklogram for 12 rækkehuse.



Tids- og ressourcestyring

Figur 23 - Figuren er fra Anlægsteknik2 (2003): Hovedprincippet bag cyklogrammer (skråstregsdiagram, flow-line eller line-of-balance) er at kunne medtage 'arbejdsstedet' som en parameter i planlægningen, så det er nemmere at overskue, om der er 'plads' til at udføre arbejdet for de forskellige faggrupper (asynkronicitet).

Logikken bag planlægningsværktøj for filmproduktion tager udgangspunkt i, at man så ofte skifter location – i perioder flere gange på en dag. Derfor skal hele produktionsprocessen koordineres nøje, og logistikken skal være helt nøjagtig.

Byggepladsers planlægning kunne i princippet tilsvarende ses i det perspektiv, at location ændrer sig dagligt – *fordi man dagligt bygger en ny location for morgendagens arbejde.* Dagligt står man på et stillads en etage højere oppe, eller oven på det fundament, der blev støbt i sidste uge, eller man må vælge en ny adgangsvej, fordi noget arbejde blokerer gårsdagens. Hvis man tilsvarende tænker byggeriet som en serie 'scener', der hele tiden skifter fysiske omgivelser, og kun i en vis udstrækning kan byttes rundt, så ser man nødvendigheden af at definere, planlægge og styre selve processens interne logistik i forhold til location. Men det er alligevel noget andet, for location based planning handler også om at 'trække' ressourcer fra en location til den næste, hvor man ser det som en samlet planlægningsopgave, og hvor filmens planlægning er mere fragmenteret. Denne fragmentering af opgaver både i forhold til produktenheder (scener eller bygningsdele) og til locations kan minde lidt om tankegangen bag lean construction, hvor man tilgengæld ikke er i nærheden af den tætte præcision i plan og opfølgning fra minut til minut, som man effektuerer på et filmset.

I bund og grund handler det jo om, at fysiske projekt-produktioner adskiller sig fra industrielle produktioner ved, at rammer og vilkår for driften er i løbende forandring. Filmens 'driftsplanlægning' tager blot højde for, at det er mere end location, som forandres, men også mange andre afhængigheder skal tænkes igennem, hver eneste gang man flytter på produktionen, selv når det kun er få meter.

25.4 Kvalitet/produkt kontra økonomi/proces:

Byggeriet bruger megen administrativ energi på at efterkontrollere kvalitet, hvor film fokuserer mere på planlægning og –styring af kvalitet og har en anden terminologi. Filmfolk taler ikke om 'kvalitet' eller om 'sjusk' som generelle fænomener, men mere om hvordan man får *flest mulige af 'pengene på lærredet'.* Det er nok ikke helt forkert at sige, at kvalitetstænkningen på et filmset handler om at maksimere resultatet, mens byggeriets leverandører tænker i at producere 'det aftalte minimum'.

Observation fra Hollywood produktion med op til 350 ansatte på set:

Handlingsplanen på et amerikansk filmset bliver genforhandlet indenfor sine faste rammer, da der konstateres en smitsom influenza hos en af hovedskuespillerne. Spilleren er ikke mere syg, end hun godt kan gennemføre, og hun har endnu ikke smittet nogen. Selvom hun smittede det halve hold, ville man stadig kunne gennemtrumfe sin produktion med lidt piller og lommetørklæder. Hvorfor reorganiserer man så hele planen proaktivt? Fordi kvaliteten af det færdige resultat ikke ville blive ligeså værdifuldt, hvis hovedrollerne havde store røde

næser og små røde øjne blæst op på det store lærred. Det ville gå ud over projektets totaløkonomi i de næste faser (drift og vedligehold = salg til bio og dvd).

Sygdommen er en non-human aktant, der pludseligt dukker op i handlingsplanen og varsler en risiko for det mest dyrebare stykke teknologi: skuespillernes leverance. Der er en øjeblikkelig opmærksomhed omkring den (den øverste produktionsleder vækkes med telefonopkald tidligt om morgenen), og aktanten anerkendes som magtfuld, med en viljekraft der kan overgå al anden planlægning. Den vil endda være i stand til at rykke på de ellers urørlige rammer for produktionen. Man arbejder på højtryk med at reorganisere for at eliminere risiko for spredning af virus (nærkontakt scener rykkes med deraf følgende reorganisering af et hold på 250 ansatte, scenografi, locations, transport osv.)

I et sådan tilfælde kommer det multi-dimensionelle planlægningsværktøje tilgode, hvor man hurtigt kan optimere planerne efter en specifik ressource. Men den store opgave ligger selvfølgelig i med kort varsel at effektuere alle disse ændringer. Egentligt kunne de alle være ligeglade og lade risiko være risiko istedet for alt det ekstraarbejde. Produktionen er jo forsikret, og ingen er alligevel truet på personlig økonomi, og det ville bare give ekstra lønninger, hvis sygdom sprang den oprindelige projektramme. Hvorfor får aktanten 'sygdom' en stemme og bliver hørt og handlet efter? (Mere om ansvar og dedikation i kapitlet om 'Flow').

Netværket i en filmproduktion er meget tæt, og ingen kan overhøre kommunikationen fra selv den mindste aktant. Alle møder er integreret med produktionen, alle lytter med, alle ved og ser. Der er walkies og mobiltelefoner, ører og øjne, der observerer og analyserer. Man ser hinanden i øjnene 1000 gange om dagen. Der er en fysisk og mental tæthed i alle strukturer.

Observationer fra danske byggepladser:

I kontrast til dette har jeg flere eksempler fra byggeempiri, hvor folkene på pladsen diskuterer problemer med de tekniske løsninger, der kan skabe kuldebroer eller træk ved et vindue i et senere stadie – men lader stå til. Ingen følger deres arbejde og kommunikation, så en sådan information kan hentes ind i forhandling og justering af handlingsplanen. Aktanten 'kuldebro' har ingen magt i denne sammenhæng – den er udenfor netværk af sine talsmænd: bygherre/rådgivere/brugere/myndigheder. Og den kvalitet er ikke umiddelbart en parameter i planen. Kuldebroen bliver diskuteret i en lille, isoleret fraktion af netværket på et stillads. Ingen hører eller ser, ingen bringer informationerne videre. Netværket er meget løst, og forbindelserne tilfældige og tynde. Måske bliver den nævnt på et senere møde, måske ikke. Det er lettere at tie stille, og det er ikke så ofte at man samles og kigger hinanden i øjnene.

Der er en anden 'afstand' i organisationen end i en filmorganisation. Kuldebroen får ikke meget at sige i dette netværk – men i en senere fase og i et netværk af brugere og energiforbrug kan den pludseligt få central stemme.

Observationer fra dansk filmset:

Jeg får en lang snak med en Lydassistent, som bor langt fra location. Han mener, at alt bryder sammen, hvis ikke produktionsplanerne er gode! Så går folk også i stykker som mennesker/familier hvis deres MEGET sparsomme fritid bliver flyttet rundt, fordi planerne ikke holder og skal ændres undervejs! (- og man lige har lovet at komme og se ungernes teaterstykke, fordboldkamp el.l. Så holder familien op med at stole på én, hvis man ændrer planer og ikke kommer alligevel).

Det er vigtigt at planen også skal kunne tage hensyn til mange andre faktorere, som kan give et bedre arbejdsflow.

Mere dansk filmset:

Det er surt, surt regnvejr, og ALT er bare vanskeligt under udendørs optagelser af en 'solskinsdag'.

Indspilningslederen kalder over walki'en til Produktionen, der sidder i en bygning i den anden ende af det store område. De svarer øjeblikkeligt: "Ja, hvad kan vi hjælpe med?"

Indspilningslederen spørger i walkien: "Kan vi aflyse de to sidste scener og tage to andre i stedet?" – Produktionen svarer: "Øjeblik."

Holdet står omkring Indspilningslederen med spændte ansigter og tilbageholdt åndedræt...det vil de meget gerne!! - Regnskyer trækker mere og mere op, og tunge dråber falder!

Efter nogle sekunder vender produktionen tilbage på den skrattende maskine: "Det er ok!"

Indspilningslederen fortsætter i walkien, at de skal aflyse afhentning af en Skuespiller, som så alligevel ikke skal bruges i den alternative plan. Produktionen svarer: "Det har vi allerede gjort!" *(Omstillinger foregår meget, meget hurtigt og kommunikeres øjeblikkeligt!)*

Hele holdet sukker i kor af lettelse: "Nøjjj...hvor er de gode!!"

Det er sjovt med den slags vigtige ændringer, for det er som om, at alle er orienterede øjeblikkeligt og kender alle muligheder og konsekvenser, inden jeg med min notesblok har

fattet en bjælde... Snakken er så diskret og indforstået og spreder sig lynhurtigt ud i krogene, så jeg opdager det ikke engang. Der er ikke nogen, der stiller sig op og snakker højt, *mange ting foregår 'usynligt')*

Man kan høre stemningsskiftet ved det kommende take, at stemmerne høje og klare, når der råbes: "Apparat!" "Lyd kører!" og "Den kører" (DIT-maskine) – noget træthed er taget fra dem.

Produktionslederen har et planlægningsværktøj, som lynhurtigt kan give hende overblik over konsekvenserne af en omlægning – helt ud til hvilke ressourcer, der skal omlægges inden for alle 'strømme', der betinger et arbejdsflow.

26 I Pre-produktions fasen gennemtænkes alle detaljer og scenarier

Et filmprojekts produktionsplan bliver skabt i en veletableret fase for pre-produktion (forproduktion). Denne planlægning af selve den fysiske udførelse i produktionen er et veldefineret og prioriteret element af et filmprojekt, som tildeles store ressourcer i en periode med varighed op mod lige så lang tid, som selve den fysiske produktion. Når man går ind i denne fase er produktbeskrivelsen på plads i detaljer og lukket (manuskriptet), men der er stadig plads til andre fortolkninger, hvor man skal *prioritere værdierne*. I denne fase overleverer Producer og Instruktør deres visioner til en produktionsleder, fotograf og til ledere for de forskellige faggrupper. Produktionslederens team laver en detaljeret plan for arbejdsflow, mens de andre beslutter detaljer for produktet i en skudplan og i en række aftaler om scenografi, skuespillere osv. Bag produktionsplanen ligger også overvejelser vedrørende risikoanalyse og tanker om en 'plan B, C, D...'

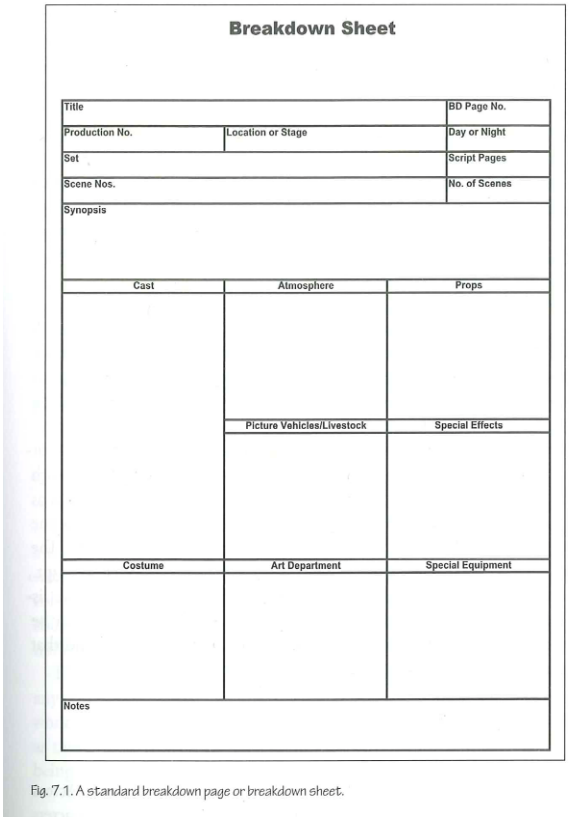
Man planlægger altså sammenhænge mellem økonomi, workflow og tekniske løsninger FØR ejeren (producent/investorer) giver endeligt 'grønt lys' til at producere filmen. Hvis produktionsplanen virker for 'usikker' eller skyder forbi det beløb, man vil afsætte til den type film (i forhold til markedsanalyser), ja så lukker man projektet ned. (Der er flere modeller for at videresælge eller genåbne senere). Det er altså en væsentlig anderledes tankegang end omkring et byggeprojekt, hvor ekstraregninger er normale, når man senere i selve produktionsfasen finder ud af, at tingene blev dyrere, eller man har glemt detaljer.

Et filmprojekt lukker altså ned på kravet om at være realistisk at udføre, mens der næsten spekuleres i at vælge et billigt bud på et byggeprojekt for at kunne presse leverandørerne ad den vej.

Jeg taler med Unit Production Manager, David, på en Hollywood produktion til godt 400 mio. d. kr.: *Vi snakker om, hvad han synes er en 'god produktionsproces', og han siger, at det er "Når stemningen er god undervejs!" Jeg spørger, hvad hemmeligheden er bag det, og svaret er: "En realistisk plan!"*

Princippet bag produktionsplanens opbygning med de detaljerede Breakdown Sheets for hver af filmens scener, kalder jeg 'Fragment-Planlægning©'. Det tvinger Produktionslederen i at tænke i produktionsdetaljer allerede i planlægningen, som senere skal følges op i selve produktionsstyringen. Det kunne minde om grundtanken bag Lean Constructions '7 strømme', men her er der flere grupperinger som følger faggrupper og anden relevant produktions logik. Både i min egen empiri og fra mange andre kilder (Brinch Jensen, 2010) får man indtryk af, at Last Planner ugeskemaer med '7 strømme' heller ikke anvendes som tilsigtet i byggeriet, fordi detaljerne ikke er opbygget efter produktionsmødernes behov for at tale om fagområder. Jeg overværede en række ugemøder på en ellers velfungerende byggeplads, hvor felterne i skemaet med de 7 strømme aldrig blev berørt.

I filmproduktionens planlægning er 'de 7 strømme' allerede tænkt igennem i preproduktionens planlægning, som evalueres løbende efter en meget høj detaljeringsgrad i Breakdown Sheets.



Breakdown Sheet

Title		BD Page No.
Production No.	Location or Stage	Day or Night
Set		Script Pages
Scene Nos.		No. of Scenes
Synopsis		
Cast	Atmosphere	Props
	Picture Vehicles/Livestock	Special Effects
Costume	Art Department	Special Equipment
Notes		

Fig. 7.1. A standard breakdown page or breakdown sheet.

Figur 24 - Fra Robert L. Brown, 'Planning the Low Budget Film': Breakdown Sheet opsummerer systematisk detaljer om ethvert produktionsmæssigt forhold.

En hvilken som helst ressource eller anden produktionsbinding tænkes ind i planlægningen af hver eneste arbejdssekvens (en side for hver scene eller gruppe af scener med ens arbejdsbetingelser). På dette fortrykte skema er der gjort plads til at analysere og udskille parametre i 12 forskellige grupperinger, som vil afspejles i den multi-dimensionale produktionsplan (ofte er der flere) med forskellige koder, så man senere kan optimere efter en hvillken som helst af disse parametre.

F.eks:

- Location eller stage: (Optages der i et studie eller ude på en rigtig location) For at kunne optimere transport, parkering, tilladelser osv. og for effektivt at samle studieproduktioner med samme scenografi (og fordi nogle locations både filmes f.eks. indendørs på et studie og udendørs på en rigtig location)

- Day or night: (eller aften, morgen osv) For at kunne optimere arbejdsplaner i forhold til regler om 11-timer o.l.

- Set: For at kunne optimere alle optagelser vedr. en bestemt location, som skal lejes i den periode, tilladelser, transport, scenografi osv.

- Cast: For at kunne optimere omkring bestemte skuespiller (leverandører), så de så vidt muligt kan hyres for samlede perioder

- Atmosphere: (Statister) For at kunne optimere hyre af dem med alle de faciliteter det kræver (f.eks. skal børn have lærere tilstede, transport m.v.)

- Props: alt hvad der kræves af store og små ting og dimser til netop de scener

- Picture vehicle/livestock: Alle filmede transportmidler: heste, biler, hestevogne, kameler, helikoptere, færger, hangarskibe, kvægflokke osv.

- Special effects: kræver omhyggelig planlægning og fagkundskab og kan være alt fra tåge, røg, ild, eksplosioner, regnvejr, sne, mudder...etc.

- Kostume: er en hel videnskab, og der er selvfølgelig uendelige detaljer at tage vare på. Bliver et kostume patineret eller laset i en bestemt kronologi, skifter karakteren kropsform undervejs, skal der bruges flere sæt til scener, hvor tøjet bliver vådt/ødelagt osv. (Overenskomsten kan f.eks. stille krav om adgang til vaskemaskine på filmset).

- Special equipment: store kraner eller specialudstyr, som man typisk søger at optimere kun at leje i en periode, da det kan være meget store udgiftsposter, og der følger en hel stab af mennesker med til at betjene materiellet. Det kan f.eks. være en helikopter, som man filmer fra, som kræver specialuddannede fagfolk.

- Notes: for alt det andet, som er særligt på denne produktion, som kan omhandle sikkerhed, logistik, naboer, forsyninger af vand/el, særlige hensyn o.a.

Dette er selvfølgelig blot et nedbrydningsskema til en 'standard' filmproduktion og kan have uendeligt mange andre udformninger.

Observationer fra meget stort Hollywood-filmset:

Hele haven plus hele nabohaven er i brug som arbejdsområde. Nabohaven er fuld af udstyr. Folk vader ind og ud mellem hække og beplantning, og jeg tænker, at der bliver en voldsom efterregning med at rydde op og genplante området. (Men det er der selvfølgelig taget højde for i alle budgetter og planer, at man ville få brug for at fylde så meget). Dagen efter skal de filme på den anden side af vejen, får jeg at vide – et nyt hus og nye nabohaver!

Jeg bliver hele tiden overrasket, når jeg får kigget lidt nærmere på beplantningen og opdager, at der er sat store mængder kunstige grene og blomster ind mellem de eksisterende. Men det skal man kigge godt efter for at opdage. Der har været mange forberedelser før disse optagelser!

Observationer fra dansk filmset:

De optager en scene fra bowlingbanen, hvor der skal være forskellige typer af skud – herunde en 'strike' og noget 'helt mislykket på tværs af baner'... Til det formål har de hyret en gammel bowling-champ, så man er sikker på ikke at spilde for meget tid med at få de rigtige skud i kassen, så det kan se ægte ud. Da man kun skal filme kugle og kegler på banen (og ingen spillere) til disse optagelser, har man et såkaldt 2.unit hold på opgaven, mens 1.unit parallelt kan filme videre et andet sted i hallen med Skuespillerne.

Begge eksempler viser behovet for at have gennemtænkt hele produktionsprocessen på forhånd i detaljer, så man ikke står med et hold på 300 mand i en have, og der mangler de rigtige 'buske' eller pladsforhold. Ligeledes kan man ikke leje en bowlingbane til filmoptagelser, uden på forhånd at have tænkt på, at det er meget forlangt, at en skuespiller (eller andre) kan lave en 'strike'...

USC-filmskolens leder for producerlinien og tidligere Hollywood produktionsleder, Michael Taylor, siger til mig, at *pre-produktion er den vigtigste del af processen!* (Han ville f.eks. bruge 3 måneders pre-produktion til 2 måneders optagelser til en TV-produktion). *"Hvis alt er tilstrækkeligt forberedt, så opstår der ingen problemer!"*

Alle de tusinde måder, man kan organisere en filmproduktion med forskellig rækkefølge af udendørs, indendørs, set, stage, location osv. giver både et større planlægningsarbejde, men også muligheder (og mening) med planlægningen som proces. I byggeriet overser man måske muligheder for fleksibilitet i rækkefølger, fordi man ikke zoomer ind på dem?

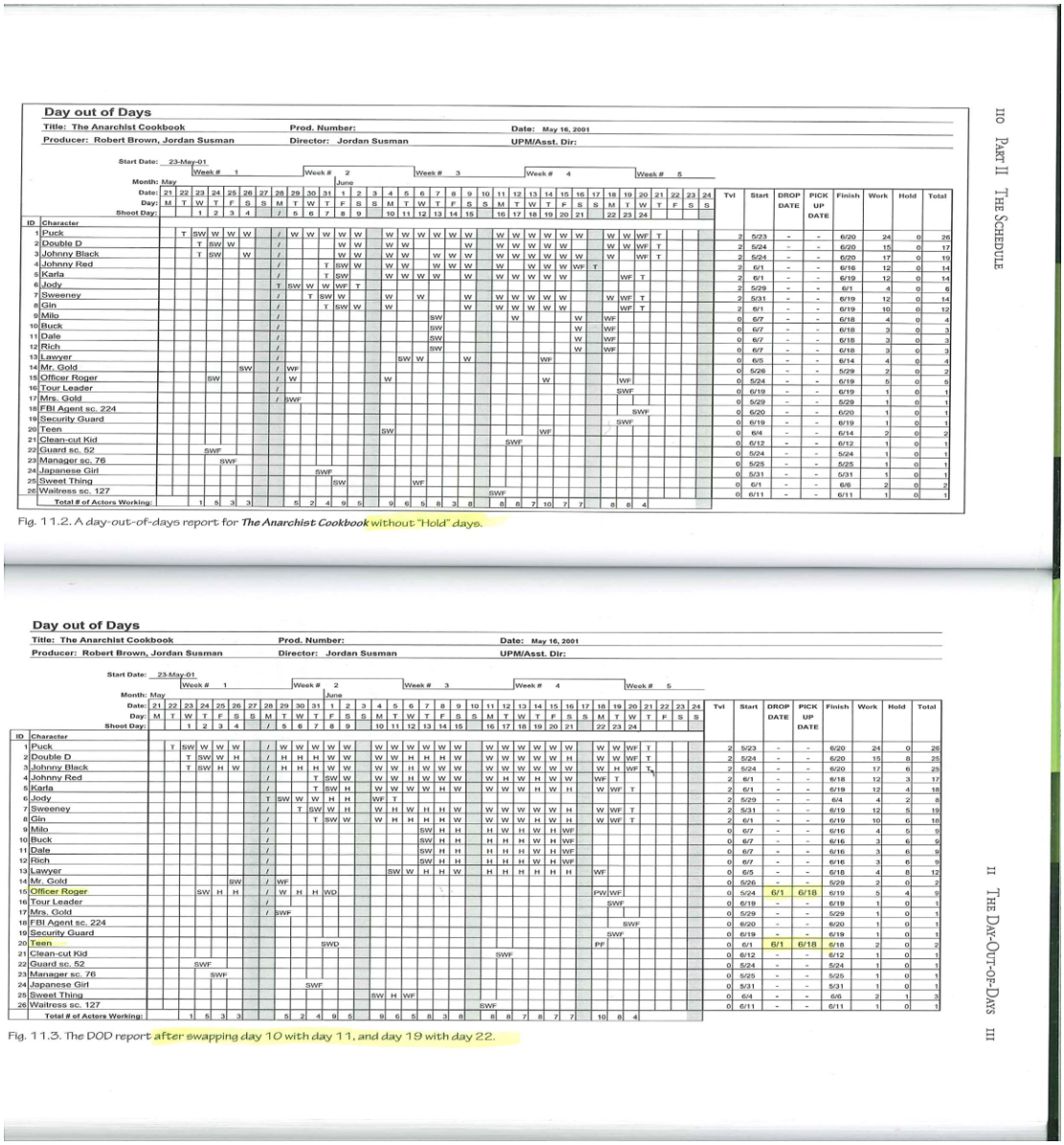
Dansk Indspilningsleder om pre-produktion (planlægning af produktionsprocesser): "Jeg sidder lige for øjeblikket i et samarbejde med en Instruktør (og en produktionsledelse) og lægger planer for produktionen af en spillefilm, breakdown af manuskript, tidsplaner osv. Vi har 4 uger til at planlægge 8 ugers produktion, og det er alt for lidt! Det går ud over kvaliteten af planerne og kommer bare til at koste overtid for holdet. Det kan også ses på kvaliteten af resultatet." Han taler om at mindre erfarne kan komme til at undervurdere tidsplanlægning af scener, som umiddelbart 'lyder simple': "Det kan være noget med at skabe en psykologisk stemning og spænding, som kræver en masse krydsklip og detaljer i scenerne, selvom det

bare er en gruppe mennesker, der taler sammen på afstand. Det kræver mange billeder...det tager tid!! - Det er tit og ofte bare nogle små psykologiske ting, som faktisk kræver et antal billeder *(vinkler på optagelserne).* Og man kan jo kun nå et vist antal i løbet af dagen, så man er nødt til at være observant på det i planlægningen!"

Amerikanske lineproducer Steve siger tilsvarende, at 10-12 ugers planlægning og forberedelse af produktionen er normalt for ham, afhængigt af projektets størrelse. (F.eks. var de 4 måneder om at forberede 'Beverly Hills')

Jeg får lidt forskellige tal på mine spørgsmål om, hvad folk betragter som 'normal' tid for en preproduktion i forhold til produktionernes længde. Men der er også stor forskel på produktionerns kompleksitet, økonomi og udviklingsproces. Og så er der forskel på den tid, som en Instruktør, en Producer, en Lineproducer, en Indspilningleder, Faggruppeleder eller andre skal bruge i den fase, da de alle laver 'deres egen' preproduktion afhængig af opgavens sammensætning. Produceren har en vinkel på økonomien, når han går i detaljer med produktionsplanen, mens Instruktøren er mere optaget at lave Work Breakdown af manuskriptet med henblik på detaljering af skudplanen.

Men selv om der tilsyneladende kan ligne høj fleksibilitet på et filmset, så kan det blive dyrt at bruge den – f.eks. er det dyrt at have skuespiller "on hold" fremfor at give dem afgrænsede perioder og præcises datoer. Derfor er der kun få optimale 'stier' og mange afhængigheder i planlægningen – ligesom ved byggeriets Critical Path Method.



Day out of Days

Title: The Anarchist Cookbook — Prod. Number: — Date: May 16, 2001

Producer: Robert Brown, Jordan Susman — Director: Jordan Susman — UPM/Asst. Dir:

Start Date: 23-May-01

ID	Character	Tvl	Start	DROP DATE	PICK UP DATE	Finish	Work	Hold	Total
1	Puck	2	5/23	-	-	6/20	24	0	26
2	Double D	2	5/24	-	-	6/20	15	0	17
3	Johnny Black	2	5/24	-	-	6/20	17	0	19
4	Johnny Red	2	6/1	-	-	6/16	12	6	14
5	Karla	2	6/1	-	-	6/19	12	0	14
6	Jody	2	5/29	-	-	6/1	4	0	6
7	Sweeney	2	5/31	-	-	6/19	12	0	14
8	Gin	2	6/1	-	-	6/19	10	6	12
9	Milo	0	6/7	-	-	6/18	4	0	4
10	Buck	0	6/7	-	-	6/18	3	0	3
11	Dale	0	6/7	-	-	6/18	3	0	3
12	Rich	0	6/7	-	-	6/18	3	0	3
13	Lawyer	0	6/6	-	-	6/14	4	0	4
14	Mr. Gold	0	5/26	-	-	5/29	2	0	2
15	Officer Roger	0	5/24	-	-	6/19	5	0	5
16	Tour Leader	0	6/19	-	-	6/19	1	0	1
17	Mrs. Gold	0	5/29	-	-	5/29	1	0	1
18	FBI Agent sc. 224	0	6/20	-	-	6/20	1	0	1
19	Security Guard	0	6/19	-	-	6/19	1	0	1
20	Teen	0	6/4	-	-	6/14	2	0	2
21	Clean-cut Kid	0	6/12	-	-	6/12	1	0	1
22	Guard sc. 52	0	5/24	-	-	5/24	1	0	1
23	Manager sc. 76	0	5/25	-	-	5/25	1	0	1
24	Japanese Girl	0	5/31	-	-	5/31	1	0	1
25	Sweet Thing	0	6/1	-	-	6/6	2	0	2
26	Waitress sc. 127	0	6/11	-	-	6/11	1	0	1

Fig. 11.2. A day-out-of-days report for *The Anarchist Cookbook* without "Hold" days.

110 PART II THE SCHEDULE

Day out of Days

Title: The Anarchist Cookbook — Prod. Number: — Date: May 16, 2001

Producer: Robert Brown, Jordan Susman — Director: Jordan Susman — UPM/Asst. Dir:

Start Date: 23-May-01

ID	Character	Tvl	Start	DROP DATE	PICK UP DATE	Finish	Work	Hold	Total
1	Puck	2	5/23	-	-	6/20	24	0	26
2	Double D	2	5/24	-	-	6/20	15	8	25
3	Johnny Black	2	5/24	-	-	6/20	17	6	25
4	Johnny Red	2	6/1	-	-	6/18	12	3	17
5	Karla	2	6/1	-	-	6/19	12	4	18
6	Jody	2	5/29	-	-	6/4	4	2	8
7	Sweeney	2	5/31	-	-	6/19	12	5	19
8	Gin	2	6/1	-	-	6/19	10	6	18
9	Milo	0	6/7	-	-	6/16	4	5	9
10	Buck	0	6/7	-	-	6/16	3	6	9
11	Dale	0	6/7	-	-	6/16	3	6	9
12	Rich	0	6/7	-	-	6/16	3	6	9
13	Lawyer	0	6/5	-	-	6/16	4	8	12
14	Mr. Gold	0	5/26	-	-	5/29	2	0	2
15	Officer Roger	0	5/24	6/1	6/18	6/19	5	4	9
16	Tour Leader	0	6/19	-	-	6/19	1	0	1
17	Mrs. Gold	0	5/29	-	-	5/29	1	0	1
18	FBI Agent sc. 224	0	6/20	-	-	6/20	1	0	1
19	Security Guard	0	6/19	-	-	6/19	1	0	1
20	Teen	0	6/1	6/1	6/18	6/18	2	0	2
21	Clean-cut Kid	0	6/12	-	-	6/12	1	0	1
22	Guard sc. 52	0	5/24	-	-	5/24	1	0	1
23	Manager sc. 76	0	5/25	-	-	5/25	1	0	1
24	Japanese Girl	0	5/31	-	-	5/31	1	0	1
25	Sweet Thing	0	6/4	-	-	6/6	2	1	3
26	Waitress sc. 127	0	6/11	-	-	6/11	1	0	1

Fig. 11.3. The DOD report after swapping day 10 with day 11, and day 19 with day 22.

11 THE DAY-OUT-OF-DAYS 111

Figur 25 - Fra Robert L. Brown, 'Planning the Low Budget Film': Ressourceallokering af skuespillere.

Ressourceallokering: Planlægningsværktøj til at optimere leverancer fra skuespillere, så de kan hyres ind for så samlede perioder som muligt (er billigst). Undervejs i produktionen opstår der mange ændringer, så man selvfølgelig opdaterer planen og laver nye optimeringer. Dette skema viser princippet for en mindre film, og er en af mange sidefunktioner i programmet Movie Magic Schedulling. Der findes en række sideværktøjer til at optimere udgiftsposterne for skuespillere, som er en meget stor andel af det samlede produktionsbudget.

Robert L. Brown underviser de kommende produktionsplanlæggere på en af verdens største filmskoler på USC. Han fortæller anekdoter fra sin egen karriere – og ofte med en lille moralsk pointe til den studerende om arbejdsmiljø, nabohensyn eller 'fairness'. Og altid med et billede af, hvor dybt en planlægger skal have tænkt arbejdsprocesserne igennem, førend man går i produktion, f.eks.:

Han fortæller en historie om arbejdsmiljø problemer med noget sand, de havde spredt overalt i et studie. Skal man ignorere de små tegn på problemer med arbejdsmiljøet? – Nej, det blev undersøgt til bunds og medarbejdere fik masker osv. Man ønsker ikke at udsætte nogen for fare! Han opfordrer de studerende til at undersøg alt - om der kan være fare ved noget. Skal folk vaccineres? - er der farlige dyr? - noget giftigt? osv. "Kamerakraner er farlige! Pas på deres kontravægt samt risiko for at køre ind i elektriske ledninger på en location! - Vi mister en grip om året!" fortæller han. "Pas på med over-engineering, for det går altid galt et sted! - Der er budgetposter for test! Hellere teste først, end at stå med problem og et hold på 80 personer omkring dig. Der er også regler for at der skal være hospital/læge i nærheden af set'et. På studier er det nemt men på alle andre locations skal man tænke over det og evt. forberede nærmeste hospital! – "Tænk det igennem før det sker, så man har en plan for ulykker!" Han fortæller om en gasbeholder, der eksploderer ved et uheld, hvorefter han med det samme ringede efter helikopter, der fjerner 80% brændt mand på få minutter fra en fjern location. ***"Flow er noget, man planlægger"***, siger Robert***:*** F.eks. er Kraft-service (runnere) er ekstra arbejdskraft som ALLE faggrupper kan benytte, hvis nogen mangler en hånd. Når han har lidt tid tilovers gør han rent på settet. Han køber også lidt andet forskelligt lækkerier til set'et, kaffe osv. Tilsvarende findes en 'Rigging group', som forbereder til lys og grip, så det hele er klar næste morgen. Catering er også en hel videnskab...

Og brug af dyr i filmoptagelser er en videnskab for sig. Som regel skal man bruge 2 trænere til et dyr. (F.eks. en hund, som bare skal gå fra A til B). "Dyr er meget, meget svære at planlægge og styre...de gør bare præcis, hvad de har lyst til, uanset hvor meget en 'dressør' har 'lovet'! Derfor dobbelt tjek alle oplysninger og tænk alle muligheder igennem!" Og så fortæller han historien om det store firben, som bare lægger sig til at sove, fordi det bliver træt i varmen fra de mange projektører...mens 200 mand kigger magtesløse på!

Kostume skal tænkes igennem også i forhold til produktionsflow: Hvor mange skift, og hvor lang tid tager det med et kompliceret kostume? Alt skal tænkes igennem i detaljer: skal der være noget indenunder til at dække nøgenhed, er der koldt på studiet så de skal dækkes til?

Kostumer skal renses hver aften i følge fagforening. Så Produktionslederen skal sørge for, at kostumeafdeling har en vaskemaskine og tørretumbler, der skal være tilsluttet elektricitet og dræn – på hver location!

Robert kan ikke lide at arbejde 'non-union-pictures' (uden for fagforeningsregler). Han synes, det er rart, at der er regler og at man behandler sit hold korrekt. Men han understreger, at det medfører en række upraktiske detaljer, som man skal huske i pre-produktionen. F.eks. at statister IKKE må tale, men kun lade som om de gør det. (Tale bliver bagefter lagt på af skuespillere (anden kontrakt) med ord, der passer til situationen). I planlægningen er det også vigtigt at huske regler som, at man skal have 2 lærere til hver barne skuespiller. For den ene skal være på set, og den anden skal undervise (ellers går alt i stå, mens et barn er på optagelser). "Remember minors only work in dayhours etc. and a lot of the time is school!"

Der er altså en *tæthed* – en omhu og *detaljegrad omkring selve buildability og arbejdsprocessernes sammenhænge*, som man planlægger og finkæmmer filmproduktioner med i pre-produktions fasen.

Empiri fra knap et års etnografiske studier af en byggeplads (Brinch Jensen, 2010): Mureren spørger: "Hvorfor spilder vi tid på disse 'look-ahead-plans', når Gantt-diagrammet giver et meget bedre overblik over ugen?" Hvorefter byggelederen dropper dette værktøj. Byggeleder forsimpler detaljering i planlægning efter anmodning fra underleverandør, fordi Lean-værktøjets detaljering ikke er hensigtsmæssig for overblik (på et 1 A4 ark). Detaljeringen er nemlig lavet ud fra faktor 'faglig aktivitet' i stedet overfor den koordinering som bliver nødvendig senere. På den måde mister man både overblik over faglig detalje (produkt) og muligheden for at samle op på detaljen senere, uden at tilføre nyt overblik over koordinering af flow (location). Og på den måde kasserer man et lean værktøj, fordi det forstyrrer mere end det gavner, og overlader det til parternes egne evner til alligevel at føre lean tankerne ind i processen, hvilket alligevel lykkes i dette tilfælde. Brinch Jensen (2010) konkluderer nemlig, at lean tankegangen trods alt bevares, selvom værktøjet opgives – men jeg mener, at man IKKE er så lean, som man er på et filmset, hvor man bevarer detaljen i overblikket ved at organiserere omkring location og andre produktionsflow parametre.

Dansk Filmindspilningsleder fortæller om sine tidligere ansættelser på mindre projekter i byggebranchen: "Byggefirmaer en del af det, som jeg kom til at arbejde med mellem andre jobs. Så jeg har fået rollen som den realistiske person, der kommer ind og hjælper med at styre noget og finde andre løsninger. At tage snak om det med at 'turde' tænke, at opgaven nok bliver større, og at noget går galt...så tidsberegningen ikke holder - istedet for bare at

stole på de informationer, man har. At lytte til sin erfaring...at vide, at der altid kommer ekstra opgaver. Men det kan være svært at koordinere arbejdet, for faggrupperne har ikke et fælles mål! I byggeriet er de vant til, at det er først når de rammer problemet, at de begynder at tænke på, hvordan man løser det? Og først da skal de ud at skaffe de materialer eller noget andet, som de mangler. De forsøger ikke at danne overblik. De laver et slag på tasken ud fra deres erfaring, og så tager de problemerne, som de kommer..."

Observationer fra dansk filmset:

Holdet beundrer: "Nææhhh!!!" da der kommer en ny rekvisit på set'et. Det er en pung til en af hovedkarakterne, hvor der er indsat "private familiefotos". Det er et stort arbejde at lave rigtigt, fordi det skal ligne en særlig, karakteristisk begivenhed for karakteren, men i en anden tid og miljø end selve filmens, så det kræver meget planlægning i forvejen, ofte med at samle flere skuepillere i andre kostumer, hår osv.) *Denne faggruppe har altså haft deres egen produktions planlægning i god tid forud for produktionen*.

27 Planen er i dialog med den faglige indsigt

Der er en uformel løbende dialog mellem produktionsledelse og de faglige hovedaktører før produktionsfasen i pre-produktionen og gennem hele produktionsprocessen. Dertil en række formelle møder med alle på holdet i produktionsfasen på daglige og ugentlige møder.

27.1 Formidling til alle

I film antager man ikke, at alle har samme viden/forståelse, man arbejder for, at de virkelig har det. Fokus er på at *formidle* planerne ud til hele organisationen (i stedet for at kommunikere gennem komplicerede, tekniske medier).

Planlægningsværktøjet er detaljeret, men også primitivt. Det er farvekoder, bogstavkoder og talkoder, som alle kan følge i overblikket, hvis nødvendigt – men den daglige energi bruges på at kommunikere dagens og morgendagens opgaver rundt i et forståeligt sprog (dagsprogrammer og udførte procenter). Der er mere vægt på frekvensen af at sprede disse informationer (sker løbende uformelt, fordi scripter og indspilningsleder konstant taler om det, og den snak spreder sig som cirkler omkring dem). *Planer er intet værd i sig selv – det er formidlingen og dialogen, som skaber den ønskede aktivitet*. At formidle målrettet og dobbelttjekke for misforståelser. Man hører ofte sætninger á là: "Undskyld, men jeg ville bare lige tjekke, at du har fået beskeden, og at vi forstår hinanden?"

Det er første udgangspunkt for at involvere alle faggrupper i en dialog.

DAG #25 – COVER SET - ARBEJDSTID 0730 – 1500
SKUDPLAN

SCENE 825 – NAT

OBS: GLASDØREN KAN BRUGES SOM IND OG UDGANG UNDER OPTAGELSERNE FOR DENNE SCENE.

SET fra vinduet mod døren, fra mellem sengene. HALVTOTAL MATHILDE ind og hen til sengen. Gennemspilning.
Samme som 825.1 HALVNÆR MATHILDE.
MODSKUD. KATRINE ligger i sengen. Set retning vinduet/hjørnet under skråloft. HALVTOTAL KATRINE. Gennemspilning
Samme som 825.3 HALVNÆR KATRINE.

SCENE 905 – DAG

OBS: SKABERNE PÅ MODSAT SIDE KAN FJERNES OG DER KAN ETABLERES IND OG UDGANG UNDER OPTAGELSERNE FOR DENNE OG NÆSTE SCENE.

Set fra opstået "åbning" over sengen. MATHILDE i sengen, trækker dynen over hovedet. KATRINE hen og sidde på stolen under vinduet ved siden af, SUNE tager stol og placere den ved enden af sengen. HALVTOTAL 2 – SHOT af MATHILDE og KATRINE. Gennemspilning
Samme som 905.1. HALVNÆR MATHILDE.
Samme som foroven. HALVNÆR KATRINE.
4. MODSKUD. Set fra hjørnet under skråloft mod indgang. HALVTOTAL SUNE, gennemspilning.
5. Samme som 905.4 HALVNÆR SUNE.

SCENE 939 – DAG

OBS. Samme side af aksen som 905. Start med samme KAMERA placering som 905.4 og 905.5

1. MATHILDE i seng. KATRINE og SUNE kommer ind og står for enden af sengen. Evt. lidt bevægelse mod vinduet. 2 SHOT HALVTOTAL KATRINE og SUNE, gennemspilning
2. Samme som 939.1 – HALVNÆR KATRINE
3. Samme som foroven – HALVNÆR SUNE
4. MODSKUD. Set mod sengen og vinduet. HALVTOTAL MATHILDE, gennemspilning
5. Samme som 939.4 HALVNÆR MATHILDE

HOLDET FORTSÆTTER PÅ LÆRKEVEJ MED SCENE 215A MED GAARDSØE & HEISE - ARBEJDSTID 1500 - 1700

Figur 26 - Skudplan fra dansk filmset er udtræk fra den daglige tidsplan i et let formidlet sprog.

Skudplanen er udarbejdet af A-Fotografen i samarbejde med Instruktør og Indspilningsleder (og andre). Det er deres daglige procesplan på set'et, mens Produktionslederen koncentrerer sig med den parallelle produktionsplan, som skal koordinere alle enkeltdelene. Skudplanen skabes og forhandles løbende i en mundtlig dialog mellem flere hovedfunktioner, som deraf kan koordinere deres egen detail planlægning.

Billede 6 - Lysholdets egne planer på dansk filmset

En stor del af detailplanlægningen på et filmset bliver italesat undervejs. Mellem producer og instruktør, mellem producer og lineproducer, mellem instruktør og fotograf, mellem indspilningsleder og produktionsleder, mellem produktionsleder og faggrupper osv. osv. Verbal kommunikation flyder uhindret, og alle aktører kan til enhver tid række ud efter hinanden for en afklaring eller en justering af planer. Der bliver tjekket op på walkie-talkie, på mobilen, på spontane møder ved kaffekanden, ved enhver lejlighed under produktionen.

På en byggeplads er der en tendens til at foretrække formelle aftaler, møder, skriftlige informationer, selvom de selvfølgelig også underbygges af uformelle, mundtlige udvekslinger over mobil og hen over arbejdet. Men tilsyneladende har disse mundtlige kontakter ikke samme status som formel del af processen, men mere som noget ekstra 'snak', der kan undværes.

På et filmset bærer den mundtligt formidlede plan selve drivet af produktionen. Helt formelt og tydelig bliver denne forskel i indspilningslederens kommandoer, der lyder hvert andet minut, eller scripterens kommentarer, der skaber nye opgaver for alle andre mellem hver optagelse, eller instruktøren der udtrykker sine ønsker til justeringer af kvaliteten, som alle lytter efter og følger. Og mellem scenerne stikker produktionsleder og indspilningsleder hovederne sammen for at justere planerne på længere sigt. Alt sammen mundtligt. Mødet er

rykket ud i selve produktionen. Der er en tæthed i organisation og detaljering omkring planlægning af filmprojekter, som man ikke finder lige så konsekvent på byggeprojekter. Resultaterne er tilsvarende præcise. (I min empiri fra observationer af filmset, skriver jeg 10 gange om dagen, at filmholdet taler sammen i pausen for at koordinere næste scene, eller spørger indtil detaljer. Fra mine observationer af byggepladser er kommunikationen spredt med større afstande, hvor ledelsen må 'gå en tur' for at tale med nogen ud over ugentlige formandsmøder, eller folk må 'gå en tur' op til projektledelsen i deres skur).

I min empiri følger jeg en byggeplads, der rent faktisk indhenter 25% af sin egen tidsplan, og netop på den plads er der en høj grad af mundtlig koordinering undervejs i en alternativ organisationsform. (Ledelsen har delt sig i to ligeværdige projektledere: én i skuret og én ude på pladsen). En anden årsag til tidsbesparelsen ligger i endnu en menneskelig (ansigt til ansigt) forbindelse mellem bygherre og pladschef, som resulterer i en tidssparende aftale baseret på tillid til, at pladsens styring er i gode hænder. En dygtig pladsleder med kontakt op og ned i organisationen formidler en aftale om en samling og overordnet koordinering af alle vinterforanstaltninger. Et godt eksempel på, at kontrakterne ikke har den samme magt som aktanter på denne byggeplads, og at der med social dygtighed kan nål langt også i denne branche på trods af stive traditioner.

27.2 Service som ydelse

Filminstruktørens idéer og beslutninger er udfra et produktionspraktisk synspunkt ligeså "upopulære" og vage i formuleringen (ikke i tanken) som arkitektens, men de modtages helt anderledes positivt af en *service* organisation for at føre disse ideer ud i livet som selve arbejdsformålet. Økonomien er modstanderen, ikke ideen! Filmarbejdere sælger måske i højere grand end bygningsarbejdere ikke et produkt, men deres arbejdskompetencer som en *service*. Det skaber et mindre behov for kontraktforhandlinger og kontraktstyringer, hvor økonomien ligger mere centralt hos produktionsledelsen. Men timeregnskabet er store summer, der dagligt forhandles i overtid osv., men som også styres med meget fast hånd.

Observationer fra et dansk filmset:

Set-rekvisitøren stiller arbejdsbord frem meget omhyggeligt med skåle, vand, viskestykker osv. til at betjene en lind strøm af serveringer, når scenen skal tages igen og igen – alt er planlagt og gennemtænkt i mindste, sirlige detalje. Han styrter rundt og har meget travlt.

Instruktøren stopper Rekvisitøren og spørger om, hvad maden er på tallerkenerne i næste scene? Det er laksetartar. Kan skuespillerne spise af det? Ork ja, alt det de har lyst til, hvis

de altså har lyst – der er 20 stk tallerkener klar omme bagved. Men er det sundhedsskadeligt? Nej, kommer fra køleskab, alt er ok – bare spis! Rekvisitøren griner og er imødekommende overfor spørgsmål midt i travlheden (og den underliggende skepsis) – han lægger en beroligende hånd på Instruktørens skulder og smiler!

27.3 Shared leadership – med tidsplan og kvalitet som 'boss'

Men når faggrupperne leverer 'service' som ydelse, er en del af denne service også at yde modspil til de forskellige ledere for sammen at kunne nå de fælles mål for både produkt og proces:

Robert L. Brown, som underviser kommende produktionsplanlæggere på USC: *"En Instruktør må ikke omgive sig med ja-sigere! - Det er vejen til ulykker!* - Selvom han beder om noget, så er det andres JOB at sige nej! Det er instruktørens job at presse – det er derfor vi betaler ham, for at få de flotteste skud som muligt!" Robert fortæller en positiv historie om, hvordan de undgik en ulykke på et filmset. For selvom Instruktøren skældte og smældte for at få nærbillede fra en helikopter, var piloten bange for at flyve for tæt på nogle el-ledninger og ville ikke give sig. Piloten kom istedet med forslag om at flytte kamera frem, og det blev et kompromis.

Dansk filmset, Observationer af 'Pauser':

En gruppe diskuterer længe, om døren i dekorationen skal være åben? – lukket? - på klem? ...bliver enige om at pille den helt af, den er i vejen! - Men hvad så med lyset?? – døren er jo en del af refleks? De spørger fotografen, og døren forbliver på! Næste optagelse må kasseres, fordi døren kom til at stå på klem på en måde, der skabte refleksion fra selve dørhåndtaget! *Der er luft i planen til alt det, som ikke kan planlægges.*

Instruktøren beder skuespillerne om en ny og mere naturlig reaktion. Der bygges en ekstra replik ind i manus. *Ændringer af manus (oprindelig produktplan) sker tilsyneladende hovedsageligt pga. af kreative overvejelser og for at forbedre produktkvaliteten, hvor der er plads til det i produktionen – og altså IKKE for at spare af produktionsmæssige hensyn!*

Afbrudt optagelse: Boomstang genspejles i et vindue. Herefter megen korrespondance om, hvor og i hvilken retning, der er plads til boom, så der stadig kan opnås optimale lydoptagelser. *Mange produktionsdetaljer løses undervejs og kan ikke planlægges. De løses af faggrupper i fællesskab med proces-ledelsen.*

Jeg bliver i pausen hevet ind på selve set'et som 'stand-in' for spillerne (for målinger på lys og afstande), og får derigennem indblik i, hvor utrolig teknisk hver en lille detalje er! Jeg må sidde længe i varmen fra lamperne, mens de måler på blikretninger, lys, optikker osv. – Tusinde små ting, der skal tilpasses inden næste scene. Måleapparater stikkes ind foran næsen på mig af flere forskellige faggrupper, bord skal understøttes og alle være enige. *Planlægning er kun hensigtsmæssigt til en vis detaljeringsgrad – herefter kommer* faggrupperne på banen og fylder ud med deres håndværk. (Bagefter forklarer Scripter mig, at blikretninger blev opfundet af to store russere, der opdagede i klipningen, at det ikke ser ud som om, to mennesker kigger på hinanden (selvom de gør), hvis ikke vinklerne på blikket justeres rigtigt. Så derfor har man så meget arbejde med at forberede mellem optagelserne). Der er altså en 'luft' i filmproduktionens planlægning til, at de udførende i en styret dialog kan optimere detaljer i udførelsen.

Det kunne være interessant, hvis den dialog var tilsvarende åben i byggeriet – at de udførende kunne byde ind med løsninger på bygningsdele efter overordnede retningslinier og i en *styret dialog* som en del af deres ydelse. Hvorfor skal rådgivere f.eks. ikke betale for alle de små 'mangler' i tegningerne ligesom entreprenøren betaler for mangler i sit arbejde. Så kunne der måske komme en gensidig interesse i at finde og løse de små problemer, hvis entreprenøren belønnes for at udbedre denne del af rådgiverens arbejde allerede under produktion.

Observation fra dansk byggeplads:

På en byggeplads oplevede jeg en mere løs styring af produktions planlægningen, selvom man havde forsøgt at samle faser og organisation ved at hive totalentreprenørens rådgiver til at sidde med i skuret under dele af produktionen. Det fungerede sikkert allerede meget bedre, end hvis han havde siddet hjemme på kontoret, men der var den tydelige fornemmelse af, at han var 'udenfor' gruppen, som man slet ikke oplever på et filmhold, hvor alle er et 'team', og ledelsen arbejder i konsensus.

Partnering minder i sin tanke lidt om filmproduktions-økonomi med det åbne økonomi og samarbejde om kvalitet og med tanker om ejerskab for kalkulationer/budget/tid. Men heller ikke i filmproduktioner fritager det ledelsen fra løbende forhandlinger:

Question for Denise Di Novi (Hollywood Producer på meget store produktioner):

On construction sites it is commonly known and accepted as part of the culture, that all the different professional teams have ongoing negotiations about working conditions with PM as

a ‘theater play’ where no party is really honest with their information, keeping their cards close... Are film workers more honest in their attempts to get what they want?

No, it is the same kind of strategic negotiations with the departments in the pre-production phase of a film project”

Så aftaler omkring filmproduktion er også en forhandling mellem ’helt almindelige mennesker’, hvor parterne forsøger at suboptimere arbejdsbetingelser og ressourcer til egen fordel. Man er bare rigtig gode til at finde og fastholde konsensus!

David (hollywood Unit Production Manager) fortæller et eksempel om prioriteringer mellem produktkvalitet og budget, hvor man skulle skaffe 5 ens Mercedes fra 70’erne (til at ødelægge (!)... Men da bliver de opmærksomme på, at bilerne jo alligevel forskellige med elektriske eller manuel oprulning af vinduer osv. Da måtte man ind i forhandlingerne med den pågældende faggruppe for at kommunikere sig frem til den bedste løsning, hvilket bilmærke der reelt var råd til osv.

28 Planen er i non-stop dialog med ’virkeligheden’

Det er ikke så meget projektet eller omgivelserne, der er usikre, som det er planlægningen, der er usikker! Man kan ikke gennemskue eller forudsige alle komplekse sammenhænge, og derfor er *planen usikker,* fordi den ikke kan medtage hver eneste sommerfuglevingeslag i Japan’. Virkeligheden er bare en helt skarp logik af årsager og virkninger. Den forståelse af, at ’virkeligheden er foranderlig’, og det er ok!’ bliver udtrykt i filmproduktioners planlægningsværktøj, som er bygget til at være fleksibelt og multidimensionelt med en tilsvarende styrings systematik. Og på den måde bliver organisationen og kulturen styrket i den tankegang: At det er ’ok’, normalt og naturligt med forandringer, for så går vi bare ind i planen og justerer, og bagefter følger vi op i vores styring og kontrol helt ned til mindste detalje, så intet går tabt eller glemmes.

I forhold til dette har Byggeproduktioner et næsten erklæret ’fjendskab’ med virkeligheden. Planer og kontrakter betragtes som ’urealiseret virkelighed’, og så kæmper man en ulige kamp for at banke virkeligheden på plads, så processen passer til det først skitserede forløb.

Filmproduktionsplanens detaljer optimeres løbende efter virkelighedens begivenheder (når man bliver klogere) - både i små og store sammenhænge. Der er altid tusinde små og store forandringer i forhold til, hvad man *kunne* forudsige, før processen begyndte.

Det er her, at jeg ser især ser forskellen i forhold til byggeriet i selve tankegangen bag filmproduktionens planlægningsværktøj, at det bygger på en detaljeringgrad og fleksibilitet, som gør det tilpasningsdueligt uanset hvilken parameter, som løber skæv i produktionen – for det vil altid være noget andet, end man kunne forudsige, og det vil altid have overraskende konsekvenser, som går på tværs af faggrupper og anden logistik. Også i modsætning til f.eks. lean-tankegangen, som grundliggende er baseret på en fagopdelt planlægning, og selv location-based management forudsætter også, at der ikke opstår problemer i processen, som er helt på tværs af den logik og gennemskuelighed. Begge disse planlægningsværktøjer håndterer f.eks. ikke særlig godt overraskelser i sammensætningen af bygningsdele, hvis der skal laves mindre ændringer undervejs, fordi en leverance indeholder ændringer i de forventede produktdele med konsekvenser for processen, at man har 'glemt' samlingsdetaljer i tegningerne eller lignende sandsynlige scenarier. Mange problemer opdages først så sent, at de allerede har udviklet sig til 'strømmende problem-kæder' (Seppännen, 2009), og da kan denne type groft strukturerede planer ikke deles op i detaljer, som kan samle op på betingelserne for det nye produktionsflow.

28.1 Den daglige procesplan

Indspilningslederens noter på skudplanen nedenfor viser, hvordan han fra minut til minut må forholde sig til, hvordan processen udvikler sig, så de kan overholde den planlagte ramme om at slutte kl. 17, selvom der opstår forhindringer og forandringer undervejs. En skuespiller har f.eks. misforstået et mødetidspunkt, og de må lægge arbejdet om ved nogle scener, indtil hun dukker op, og de kan nå resten af programmet. Derfor er planen også optimeret i grupperinger af opgaver, som kan flexe lidt i forhold til hinanden, så det ikke er de større rammer for dagens program, der falder med en lille ujævnhed.

Nedenstående skudplan er den til enhver tid opdaterede tidsplan, som alle kender og er indforstået med. Det er det daglige udsnit af hovedtidsplanen, hvilken også opdateres i takt med den reelle fremdrift i produktionen:

DAG #16– STUDIET – 0730 – 1600
KAT, SUNE & MAT'S – STUEN & KØKKENET

	start	slut		t.min	id.nr	sider
	0600	0700	Studplanen.	1.00		
	0645		Prelight			
	0700	0730	Prøve	0.30	1,4	
	0730	0735	Holdet møder til briefing	0.05		
0810	0735	0800	Klar til optagelse	0.25		
1000	0800	0950	Scene 902 – MORGEN	1.50	1,4	1.6/8
1050	0950	1040	Scene 904 – DAG	0.50	1,2	3/8
	1040	1055	KOST SKIFT	0.15		
1130! + POV	1055	1145	Scene 938 – MORGEN	0.50	1,2	3/8
1135 / 1205	1145	1230	frokost	0.45		
	1230	1245	KOST SKIFT	0.15		
1350	1245	1410 *	Scene 804 – DAG	1.25	1,2	1.4/8
1410	1410	1425	KOST SKIFT	0.15		
1500 / 1505	1425	1500	Scene 1010 – DAG	0.35	2	2/8
1545 / 1600	1500	1600	Scene 1015 – DAG	1.00	1,2,3	4/8

* + POV. 1350 → 1410 ?

+ 717 udgang for Mathilde
1405 – 1410 ? / OK

DAG #16– STUDIET – 0730 – 1600
KAT, SUNE & MAT'S – STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

902 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

0850 1. ANDREAS i bevægelse mellem kaffemaskinen, opslået bord og vinduet til terrassen. KATRINE sidder ved opslået køkkenbordet. TOTAL mod ANDREAS, TRACK justering ift. bevægelserne; gennemspilning
0910 2. Samme forløb. NÆR ANDREAS effektiv ved vinduet og kaffebordet.
0915 3. NÆR ANDREAS ~~siddende ved opslået bordet.~~ NÆR HÅND
4. MODSKUD NÆR KATRINE fra position ved vinduet.
5. MODSKUD NÆR KATRINE ved bordet.
1000

904 – K, S & M – KØKKEN – DAG

1030 1. SUNE ved vinduet kigger ud mod terrassen. KATRINE kommer ind fra badeværelset. HALVTOTAL til HALVNÆR KATRINE hen. Set langs køkken mod badeværelset.
1045 2. MODSKUD SUNE HALVNÆR.
1050 3. NÆR SUNE til POV ud af vinduet.

938 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

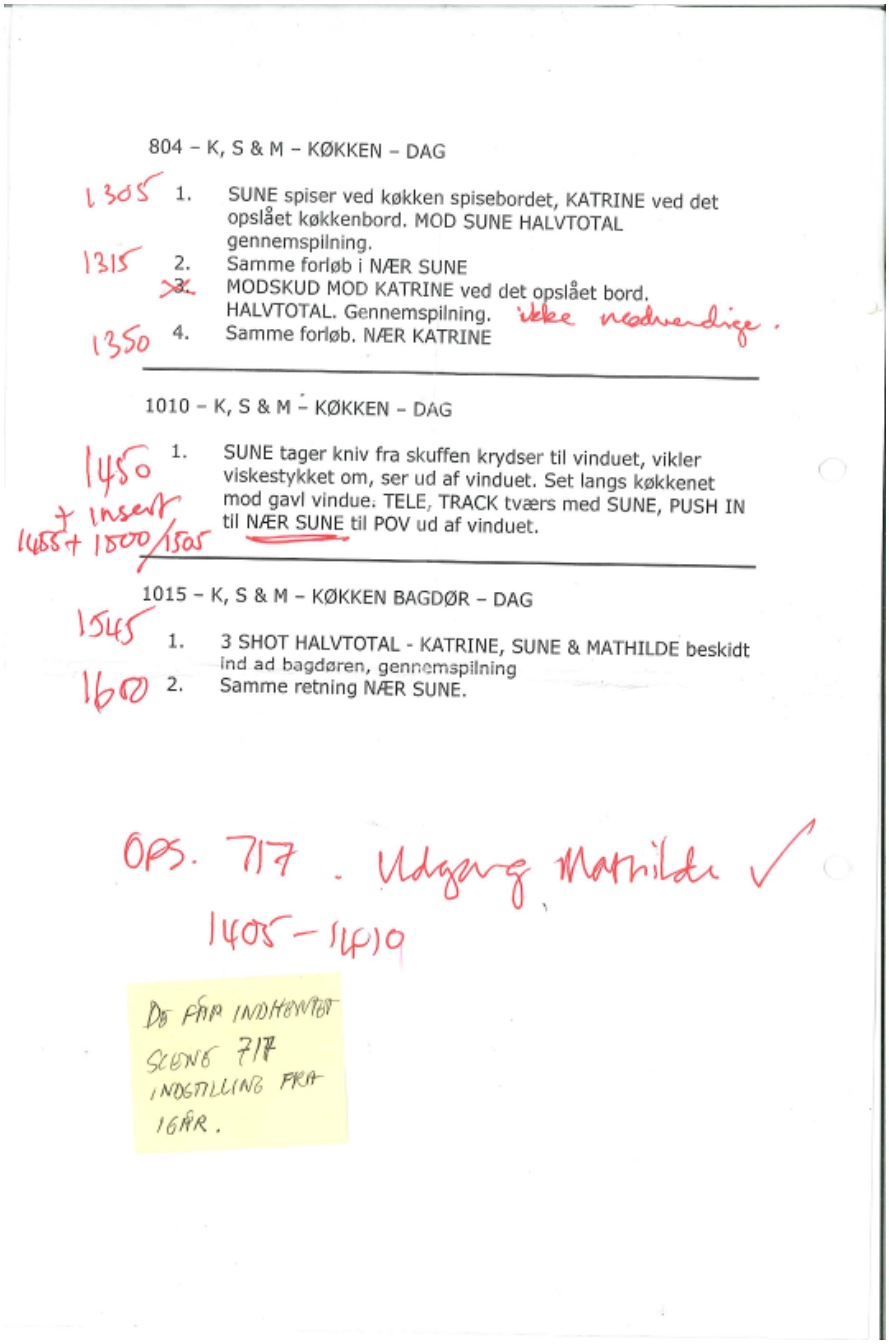
1405 1. Katrines POV af MATHILDE der kommer hjem og går op af trappen. Set fra Stuen.
1130 2. PLAT/SYMETRISK 2 SHOT på køkken spisebordet, KATRINE og SUNE sidder på hver sin side og venter. Set mod vinduet.

SKUESPILLER MØDTE IKKE → BYTTE SCENER

Arkeol 1135-1220.

ugeplan 1205-1220.

POV. -1350-1410. 93.8 ✓



804 – K, S & M – KØKKEN – DAG

1305 1. SUNE spiser ved køkken spisebordet, KATRINE ved det opslået køkkenbord. MOD SUNE HALVTOTAL gennemspilning.

1315 2. Samme forløb i NÆR SUNE

~~3.~~ MODSKUD MOD KATRINE ved det opslået bord. HALVTOTAL. Gennemspilning. ikke nødvendige.

1350 4. Samme forløb. NÆR KATRINE

1010 – K, S & M – KØKKEN – DAG

1450 1. SUNE tager kniv fra skuffen krydser til vinduet, vikler viskestykket om, ser ud af vinduet. Set langs køkkenet mod gavl vindue. TELE, TRACK tværs med SUNE, PUSH IN til NÆR SUNE til POV ud af vinduet.

+ insert 1455 + 1500/1505

1015 – K, S & M – KØKKEN BAGDØR – DAG

1545 1. 3 SHOT HALVTOTAL - KATRINE, SUNE & MATHILDE beskidt ind ad bagdøren, gennemspilning

1600 2. Samme retning NÆR SUNE.

OPS. 717. Udgang Mathilde ✓

1405 – 1410

DE FÅR INDHENTET SCENE 717 INDSTILLING FRA 16ÅR.

Figur 27 - Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). F.eks. har man undervejs kunnet optimere på et 'kostume-skifte'. Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i 'procentdele' af antal sider i manuskriptet (produktmængde).

'Skudplanen' er altså en daglig Proces-plan, mens Produktionsplanen indeholder alle de logistiske detaljer bag hver delproces.

Produktionsplanen er derfor i filmproduktioner - i det enkelte moment - en magtfuld entitet, men over hele produktionsforløbet også et 'Fluid Object', der hele tiden transformerer og skifter form via Skudplanen. Det er *flydende planlægning.* Selve planen pusher aktivt produktionen fremad, bl.a. fordi indspilningsleder er "pacemaker" for at opretholde et konstant flow.

Det bliver i filmproduktioner aldrig et problem at have en up-to-date plan, for den korrigeres fra minut til minut hos indspilningsleder, samt flere gange dagligt bl.a. med registreringer fra Scripter (controller af kvantitet og pace) og input fra de respektivt ansvarlige på selve produktionen og viderformidlet til de ansvarlige bagved produktionen, som følger op.

Koskela og Howell (2002) nævner 'management-as-planning' som en modsætning til 'management-as-organizing'. I filmproduktion sker der en integration af 'management-as-planned' med 'management-as-organization', idet man prioriterer planlægningen som en magtfuld, ophøjet og 'levende' *del af organisationen* via 'handlingsplan-aktanten', som har en stemme, der konstant argumenterer for forandringer. Så det altså bliver planen selv, som medvirker til at skabe *nye forandringer* og 'omforme' sig selv.

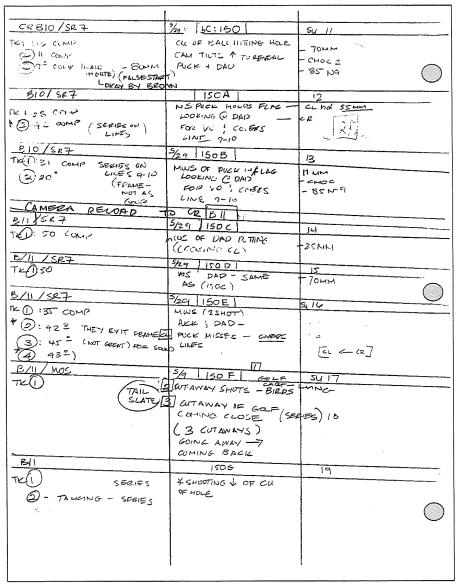
Løbende overraskelser og tilpasninger er en del af naturlig arbejdsproces, f.eks. som disse eksempler fra min egen empiri og interviews:

- Regnstorm på dansk filmset skaber kaos med indendørs oversvømmelse, fugtskader og meget kolde medarbejdere – men før man tænker på sig selv eller oprydning, holder man som det første fast i dagens program og gennemfører planen.
- Der er ikke faldet sne som planlagt på en stor amerikansk location, så man kunne fristes til at ændre i manuskriptet og lade 'bil kører i afgrunden' på baggrund af det nøgne klippelandskab... Men i stedet kæmper produktionen med at skabe illusionen kunstigt og dækker et større område med skum og plastic samt via 2.unit optagelser sender et lille hold ud for at filme baggrund fra et andet sneklædt landskab, som kan ligne
- Amerikansk filmhold kæmper hele natten for at redde scener med regnvejrsanlæg, der driller – selvom det koster personligt at komme så sent hjem og økonomisk med overtidsbetaling
- Skuespiller har misforstået mødetidspunkt og kommer flere timer forsent. Men man overholder dagens program ved at bytte rundt. Det medfører hårdere arbejde for holdet, men man stiller ikke spørgsmålstegn ved at lade stå til og bare vente...

(Den unge skuespiller bliver hentet expres, undskylder meget flov overfor alle og bliver hurtigt tilgivet).

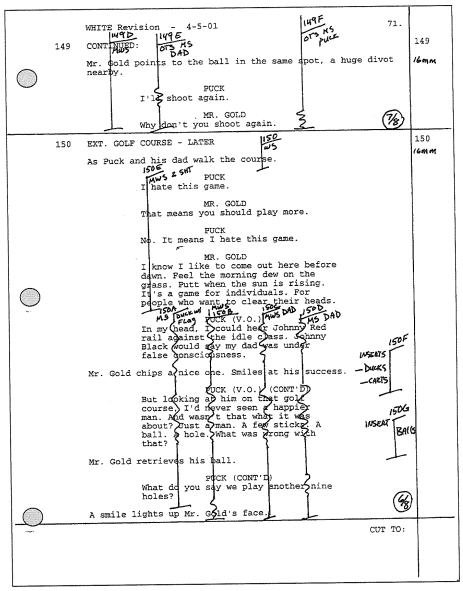
Filmproduktion styres altså efter en 'hybrid' mellem management as planned/organized, hvor planen er omdrejningspunkt for en dynamisk organisering.

I mange tilfælde oplever man også byggepladser omstrukturere i forhold til opståede ændringer. Men der er også en tilbøjelighed til at skubbe problemerne videre, så det bliver nogle andres problem i forhold til de aftalte planer og kontrakter. Altså at fokus er mere på 'hvem skal betale' end 'hvordan løser vi problemet'. Jeg havde et sådan et eksempel i min empiri på den byggeplads, hvor en fejlmåling og en diskussion mellem hovedentreprenør og arkitekt forsinkede alle andre faggruppers arbejde, fordi hele pladsens rækkefølge af aktiviteter og heraf følgende logistik blev ændret fra dag til dag. Byggeledelsen forklarede, at de under ingen omstændigheder kunne blive færdige til den planlagte tid, men ville gå 3 måneder over tidsplanen. Alligevel pressede ledelsen de enkelte faggrupper på deres kontrakter til at blive færdige til tiden med den nye besværlige plads logistik. Derfor endte underleverandørerne via bøder med at betale en del af tabet for den overskredne tidsplan og kaotiske styring. (Og bygherren kom til at betale for et stærkt overskredet budget).



198 PART III THE BUDGET

Fig. 19.2. A script supervisor's notes on the coverage of the script page opposite.



19 THE SHOOTING PERIOD 199

WHITE Revision - 4-5-01 71.

149 CONT'D:

Mr. Gold points to the ball in the same spot, a huge divot nearby.

PUCK
I'll shoot again.

MR. GOLD
Why don't you shoot again.

150 EXT. GOLF COURSE - LATER

As Puck and his dad walk the course.

PUCK
I hate this game.

MR. GOLD
That means you should play more.

PUCK
No. It means I hate this game.

MR. GOLD
I know I like to come out here before dawn. Feel the morning dew on the grass. Putt when the sun is rising. It's a game for individuals. For people who want to clear their heads.

PUCK (V.O.)
In my head, I could hear Johnny Red rail against the idle class. Johnny Black could say my dad was under false consciousness.

Mr. Gold chips a nice one. Smiles at his success.

PUCK (V.O.) (CONT'D)
But looking at him on that golf course, I'd never seen a happier man. And wasn't that what it was about? Just a man. A few sticks. A ball. A hole. What was wrong with that?

Mr. Gold retrieves his ball.

PUCK (CONT'D)
What do you say we play another nine holes?

A smile lights up Mr. Gold's face.

CUT TO:

Fig. 19.3. A script page showing the script supervisor's markings.

Figur 28 - Scripterens dagsrapport er både et løbende kvalitetssikringssystem for processen (fordi hendes noter hele tiden er i dialog med de udførende), en 'lærende' kvalitetskontrol (fordi noterne cirkulerer ud i de dele af organisationen, hvor man kan afhjælpe eller forebygge problemerne).

Filmens scriptrapport er det daglige styringsredskab for at produktplanerne føres ud i livet. Hver eneste linie i manuskriptet evalueres i forhold til, om man har nået det planlagte. Dertil bogføres sirlige informationer til faseovergangen til den sidste del af produktionen (postproduktion).

28.2 Sejlskibe og små løbende justeringer

Produktionsplanerne for en film justeres hvert eneste sekund, mens processen afvikles. Det er en lang glidende manøvre. Som at styre et sejlskib, med justering af bevægelsen i vandet efter vindstød, vindspring, strøm og bølger – justere på trim og ror, netop for at holde den fastlagte kurs og nå det fastlagte mål. Kursen er en fast og styrende aktant, mens bevægelsen derhen er til uendelig forhandling i netværket omkring en filmproduktion. (F.eks. holder det amerikanske filmhold, som jeg observerer, ud hele natten og gør optagelser færdige uden at kny, da et regnvejrsanlæg svigter).

I den terminologi kan man fristes til at påstå, at byggeprojekter forsøger at forprogrammere en planlægning som var det et stort tankskib, men opdager undervejs at det er et sejlskib der kastes rundt for vejr og vind, og må justere undervejs. Alligevel bliver det ved med at insistere på denne auto-pilot, og resultatet ligner en tidskrævende zig-zag kurs mod det

oprindelige mål. Ind imellem får man indtryk af et 'dobbelt bogholderi' af tidsplanen på en byggeplads – én for auto-piloten, og én som forsøger at ramme en havn. Ofte hører man ledelsen på en byggeplads sige, at tidsplaner kun hænger 'til pynt'. Det gjorde ledelsen på den ene af min byggeplads-empiri til godt 300 mio. kr.

Byggebranchen viser store udsving i brancherapporter over performance for tid, økonomi og kvalitet. Tilsyneladende er der ingen klare mønstre i hvilken type projekter, som overholder deres planer, og hvilke som overskrider. Der er lavet undersøgelser på tværs af regioner, størrelser, kontraktformer, faggrupper – men det virker som om, der er et element af 'tilfældighed' i projekternes forskellige resultater. (Mere herom i mit afsnit om de to brancher). Min egen byggeplads-empiri afspejler denne tilsyneladende 'tilfældighed', som får ét projekt til at se meget uorganiseret ud, mens et andet 'kører på skinner' fra start til slut. Selvom der var styringsmæssige forskelle, kan jeg alligevel ikke udpege voldsomt markante forskelle i organisationen af de to projekter, andet end man kunne sige, at det ene hold var 'heldige' at have en meget forstående bygherre og i øvrigt være på den rigtige side af krisen. Det andet hold var 'uheldige' at have en dårlig kommunikation med bygherrens rådgivere, og at skulle bygge midt under krisen. Derfra kunne man også pege på andre forskelle. Men for mig som observatør var der især en forskel, som stak tydeligt ud: Den ene byggeplads var så uheldige, at *deres* kommunikationsproblemer kom så *tidligt i projektet*, at det væltede alle dominobrikkerne i deres planlægning. Den anden byggeplads kunne stort set holde fast i deres planer og endda stramme dem i slutspurten. For mig så det altså ud til, at et væsentligt problem for byggeriet kan opstå, hvis deres oprindelige planer (og dermed også kontrakter) ikke lige tilfældigvis holder stik, og de bliver tvunget ud i den tåge, hvor de planlægger ad hoc fra dag til dag, for det er de ikke særlig gode til, og de har heller ikke redskaberne til den type finstyring! Det er som en supercontainer-effekt, og det bliver bare værre og værre, som projektet skrider frem.

Filmbranchen oplever også 'tilfældige' forhindringer. Der er altid en eller anden besværlig samarbejdspartner og mange andre ting, som går galt undervejs. Men de er indstillet på fra begyndelsen at skulle fin-styre gennem enhver form for forhindinger. De har værktøjet til det, så man hører ikke en hel masse efterfølgende 'undskyldninger' om besværligheder, som har forsinket projektet. Man hører bare om besværligheder, der blev løst, og så er den ikke længere. Filmbranchen er undersøgt på kryds og tværs af størrelser og faggrupper, og udviser nogle meget konsistente mønstre for, hvor god man er til at overholde budgetterne, og hvor usikkerheden ligger (Deloitte, 2010). Der er også en meget god bevidsthed om, hvornår et projekt kan blive problematisk.

Observationer fra dansk filmset:

Midt i travlheden råber den ene børneskuespiller med panik i stemmen ”Undskyld, jeg kom til at spilde cola på dugen!!” Rekvisitør går straks i gang med at udbedre skaden (ellers går det ikke med continuity!) – ny dug, nye rene glas, rette på kostumer osv.

Nye tallerkener med mad: Maden er lavet helt rigtigt fra bunden, så alt kan virke ’rigtigt’ også for spillerne. Derfor har han forberedt så mange ekstra tallerkener med mad, ekstra af det hele... For der går altid noget galt, det er en naturlig del af arbejdsflowet!

Set-Rekvisitør DRØNER frem og tilbage med viskestykke over skulderen og sukker én af sine mange små ’remser (som er karakteristisk for ham!!). Denne gang sukker han ”X, X, X...” (kælenavnet for hans assistent), som åbenbart ikke lige har været proaktiv på placering af skåle mv. I sit hastværk får Rekvisitøren sat fadet med laksefrikadeller på filmholdets kaffebord. Lys griner straks: ”Uhhhmmm, pas på med at sætte det dér! – delikatesser til HOLDET!”

Set-rekvisitør hygge-brokker sig over det høje tempo på set med nye takes, som han har svært ved at følge med til... Han styrter frem og tilbage med friske glas og tallerkener...taler som sædvanligt lidt højt med sig selv, lattermild: ”Heyhey Indspilningsleder! Du er foran tid!” *(Han siger ikke navnet på sin ellers meget venskabeligt forbundne kollega, men kalder ham ved den officielle fagfunktion).*

Samtidig med, at *rammerne* for handlingsplanen (tidsramme/budgetramme, produktkrav/kvalitetkrav) er to faste og magtfulde aktanter på et filmset – så er selve handlingsplanen med alle dens detaljer også ’fluid object’ i den forstand, at der konstant og løbende udskiftes blandt aktørerne i netværket på filmset’et, så planen skal genforhandles.

F.eks. dukker aktøren ’sygdom’ op blandt skuespillerne, og så skal alt andet rokeres i planen. Dernæst dukker aktøren ’materielsvigt’ op eller ’uvejr’ eller ’flyvemaskinestøj’ eller ’oversvømmelse af set’ eller ’papegøjestøj fra træ’ (min empiri) - og hvergang skal hele menageriet genforhandles og handlingsplanen justeres indenfor den oprindelige projektramme, der er ’boss’ i netværket. Men fordi man reagerer så hurtigt fra organisationens side, kommer forstyrrelserne ikke til at eskalere yderligere.

Observationer fra dansk filmset:

Sidst på dagen i en pause, da de er færdige med de scener, hvor den næsten 90-årige mand spiller med og har svært ved at huske sine replikker, trækker Indspilningsleder Instruktøren

tilside og tilkalder også på Produktionsplanlægger. Han er meget alvorlig, og de første ord ryger bare ud af munden på ham: ”*Det må ikke ske igen!!* – Hvordan løser vi det problem til de andre dage, hvor han skal spille? – Vi må have to kameraer på, så han ikke skal sige replikker to gange (hver skudretning), plus mere mandsopdækning!! – og transport frem og tilbage til personlige behov...hvad med en golfvogn?” De diskuterer løsninger til de næste optagelser, om de kan dit og dat... Næste optagelser med den aldrende skuespiller er en svær udendørs location! - Det skal forberedes grundigt, og alt skal tænkes igennem!!

De reagerer altså øjeblikkeligt på ’et leverance nedbrud’ overfor processen, der ellers kunne eskalere en afvigelse i planen. Det får ikke lov til at udvikle sig!

I byggeriets planlægning hersker der næsten den omvendte orden: Rammerne for planen justeres for at give plads til at holde fast i den oprindelige detaljer, som f.eks. rækkefølge af ydelser, selvom forudsætningerne ændrer sig, når uventede ’aktanter’ dukker op på pladsen. Fordi man reagerer så sent, så får konsekvenserne lov til at rulle som en snebold. F.eks. fra min empiri: Arbejdet med altaner, som går i stå i dialogen mellem entreprenør og arkitekt, så alt andet må omkoordineres, faggrupper går i vejen for hinanden, stilladser og adgangsveje bliver flaskehals. Også på den anden byggeplads, som jeg fulgte, fik en leverance af stilladser lov til at forsinke alle øvrige faggrupper, indtil man havde brokket sig på et par ugemøder så længe, at stilladsentreprenøren blev nødt til at løse problemet ved at hyre mere arbejdskraft. Men da var der allerede gået flere uger med frustrationer. De slap heldigt fra historien og kom senere langt foran den oprindelige plan. Men på mange andre byggepladser oplever at den type forsinkelser, som ikke følges op med justeringer i planerne, pludseligt få andre uheldige følgevirkninger i ’eskalerende problemkæder’ (Seppânnen, 2009).

Filmens produktionsplan er i modsætning til aktanterne ’manuskript’ og ’skudplan’ kendetegnet ved sin fleksibilitet, der sætter næsten enhver detalje til daglig forhandling. Produktionsplanen er den mest bøjelige del af hele netværket, uden at rammerne rykker en millimeter (fast produkt, deadline og budget). Altså ingen forhandlinger af produkt, deadline eller budget, men en konstant, løbende forhandling af produktionsprocessen. (Et eksempel fra min empiri viser, hvordan produktionslederen forhandler med holdet om ændringer indenfor rammen, som koster holdet noget ubelejligt overtid, men til gengæld kan frede en anden uautoriseret fridag – ikke tale om at rykke planens yderramme!) Meget af dette kan lade sig gøre i filmproduktioner, fordi en stor budgetpost er øremærket til ’overarbejde’ – og den kan man trække på, når man ændrer inde i planen.

En bestemt type af planlægningsværktøj er i høj grad en aktant, som resten af organisationen kan danse omkring med dens krav og begrænsninger. I filmproduktion har hele rutinen med script-rapporter (der især skal bruges af klipperen i post-produktions fasen) medfører et særlig taktslag og prioritering af aktiviteter. Ligeledes har muligheder og begrænsninger i planlægningsværktøjet Movie Magic Scheduling stor indflydelse på, hvorledes de store linier i produktionen sammensættes og prioriteres.

Projekchefen på et stort byggeprojekt i min empiri fortæller mig, at han ikke bruger de avancerede digitale planlægningsværktøjer i sin daglige styring (de opdateres af en kollega). Men han illustrerer tilgengæld med to knappenåle, hvordan han begrænser længden af aktiviteter på en lang papirrulle, der rulles ud over hele væggen ved det første lean-møde. (Der er noget ved stofligheden ved det værktøj, der passer fint til den joviale stemning, man dyrker i de tidlige faser. Det virker meget sympatisk og minder om filmens uformelle rammer omkring ledelsen).

Observationer fra dansk filmset:

Forsinkelse på grund af regnvejr på udendørs optagelser. Jeg spørger Scripter om, hvorfor man ikke rykkede optagelserne til tidlig morgen idag, hvor vejrudsigten var bedre i forhold til eftermiddagen. Svaret er, at det kunne man ikke pga. 11-timers reglen, og fordi mange havde arbejdet til kl. 21 igår. Ellers havde det været oplagt, men da ville man også skulle have sagt det til holdet allerede ved 'farvel og tak' (så folk kunnet have indpasse sig). Man forsøger altid at overholde 11-timers reglen for selve holdet, mens Lys, Kostume og Sminke ofte må gå over (fordi de både skal møde tidligt til forberedelser og ikke kan undværes undervejs).

Billede 7 – 'Solskinsoptagelser', som gik i vasken...

'Space between' – kan også være i budgettet! Som overhead, slæk, usikkerhed, margen, bundlinie afstand. Jeg oplever, at det 'mellemrum' i de løst koblede systemer er *mentalt* mindre i filmhoveder end i byggehoveder. Fordi konsekvensen for projektet er hårdere, hvis et lille led i kæden svigter, så kan meget store systemer ramle.

På spadsereturen kl. 1 om natten gennem det store Hollywood-filmset spørger jeg Unit Production Manager, David om, hvor langt de er i produktionen nu. Han fortæller at de mangler 9 dage ud af 52 ialt, og at det er gået rigtig godt hele processen. De mangler ikke noget særligt, så de regner med at holde planen. *Hvis processen ikke er god, ender man altid med at have alt muligt presset sammen til sidst, som man ikke har nået undervejs, og det er ikke godt! Vi har tidligere talt om, hvordan pressede planer kan løbe skævt efter 'snebolde-princip'!*

3. forhandling: Fra planer - til justering af planer - til revidering af planer

Produktionsleder (Unit Production Manager, UPM), David, på stor amerikansk filmproduktion viser mig detaljeringsgraden i hans planlægning, som fylder hele den ene væg i hans kontor med små post-it-sedler, der hele tiden flyttes rundt. (De fleste UPM arbejder udelukkende digitalt idag, men han supplerer stadig det digitale med et fysisk overblik i det 'gamle system'). Han beretter, hvordan hans arbejdsdag er 24-7, telefonen altid åben, og at han gik i seng ved 3-tiden efter en hård nats optagelser og blev vækket kl. 7 med meddelelse om, at en af hovedkarakererne var syg. Mens vi taler, ringer telefonen med en besked om, at lægen nu kan bekræfte, at den konstaterede influenza er smitsom, så der frarådes scener, hvor skuespilleren skal i nærkontakt med andre hovedkarakterer, da det potentielt vil have alvorlige følger for hele produktionen, hvis smitten breder sig. Især skuespillerne kan ikke arbejde med influenza – ikke fordi, de ikke vil, men fordi det ville ødelægge billederne. (Skuespillerens naturligt sunde udseende er en vigtig del af produkt-kvaliteten og dermed et stykke filmteknologi, der skal varetages i planlægningen).

David tager en dyb indånding og begynder at udstikke ordrer for en omorganisering af arbejdet, så man undgår nærkontakt scener med den syge skuespiller. Denne omorganisering vil have konsekvenser for planlægning af arbejdet på hele det 300-mand store hold i de følgende dage, hvor alle de små detaljer omkring hvilken location, hvilke kostumer, hvilket lysudstyr, hvilken logistik osv. skal omstruktureres til den ændrede rækkefølge af scener. Dette bliver gjort uden videre dramatik, og han fortsætter sit interview med mig. Business as usual. (Den multi-dimensionelle plan gør det muligt at omorganisere på alle parametre samtidig).

Mens vi taler (i hans frokostpause, hvor han aldrig når at spise noget) underskriver han løbende dagens ca. 100 bilag, og som en produktionsassistent lægger i hans skød med et par hviskende kommentarer til, hvad han skal være opmærksom på. Han brokker sig over en enkelt faktura, og aftaler en opfølgning med assistenten.

Observationer fra dansk Byggeplads:

Pladslederen på stort dansk byggeprojekt forklarer mig, hvordan tidsplanen og hele koordineringen langsomt er skredet i grus, mens der har været stridigheder om en mikroskopisk tekniks detalje. Vi taler om en tidsline på et halvt år, hvor al koordinering er løst ad-hoc, mens man ikke har kunnet færdiggøre detaljen i produktionen. En underentreprenør er blevet flere måneder forsinket og spørger efter forbedrede arbejdsfaciliteter. Det bliver slået hen som strategisk forhandling, fordi han er bagud. Jeg kan se på pladsen, at der

arbejdes ukoordineret, folkene går lidt ufokuseret rundt og taler med hinanden, sms'er eller lignende. Der bliver gået, stået og talt mere, end der bliver arbejdet. Mange af de dyre, mobile arbejdsplatforme står tomme, selvom det har været en konflikt med fagentreprenørene, hvor de forlanger flere platforme for ikke at gå i vejen for hinanden! (- tyder på, at det er detail logistikken omkring platformene, som mangler).

Amerikanske Robert L. Brown underviser sine filmstuderende på USC: "Uanset hvor godt man forbereder sig, sker der altid noget uforudset!" Han taler om, at naboer og andre omkring et filmset aldrig bør belastes af en produktion, som de ikke har nogen del i. Som eksempel nævner han dengang, hvor politiet blot for at være 'hjælpsomme' fjernede en række lokale biler under en optagelse uden at spørge først. Og hvordan han personligt og på trods af egen travlhed havde løbet rundt til naboerne sørget for, at alle bilejere fik deres bil igen og en undskyldning for besværet, fordi han ikke syntes det var rimeligt at belaste dem.

Jeg mener, at filmledelsens styrke er, at de ikke forbinder et projekt med *usikkerhed* (som skal kontrolleres og holdes nede) – men som en konstant, løbende proces af *forandring*, der er noget langt mere naturligt. 'Usikkerhed' er noget andet og en anden historie. Men usikkerhed *absorberes* måske lettere i filmkulturen som 'endnu en forandring', som et livsvilkår.

Ligesom virksomheder (og en hel generation) har lært at kalde 'problemer' for 'udfordringer', så skal projektledere måske til at kalde 'usikkerhed' for 'forandring' i stedet for (- som igen er noget andet end 'ændringer', der rammer en mere kontraktlig terminologi for nye beslutninger hos beslutningstagere).

Indstillingen til og signalet om at 'lytte' til timingen fra virkeligheden, og se det som en mulighed, kommer også fra den allerøverste top af hierarkiet i toppen af selve branchekulturen: Disney President, Robert Iger, fortæller om vigtigheden af tålmodig og timing i at drive så stor en organisation. At mange ting *kan* ikke kontrolleres, og så gælder det om at vente på at tingene dukker op, så man kan gribe dem i øjeblikket. (Han talte på USC's Marshall Scool of Business, Evolution of Entertainment Conference, 7. april 2010).

29 Planerne translateres ned til små daglige scripter

Der er noget passiviserende over byggeriets meterlange Gantt-diagrammer for et menneske (for ikke at tale om cyklogrammer). De virker så teknisk skråsikre og overvældende i formatet, og den enkelte opgave drukner i helheden.

Den daglige ledelse af filmproduktionen følger skudplanen, som er det daglige proces-ledelses værktøj formidlet i enkle beskrivelser. På visse produktioner er den suppleret af det endnu lettere dekodebare 'Storyboard', som er en slags tegneserie over, hvordan filmens scener løses. Disser daglige procesplaner kan læses af alle og overskues på få minutter. Dertil uddeles oversigter til hele holdet.

29.1 Dagsprogrammer, ugeplaner og opfølgning

Filmproduktionsledelsen uddeler *næste dags plan* – 'Dagsprogrammet', som er dobbelttrykt på et A4-ark, så det ikke 'bliver væk' i lommen. Holdet behøver ikke at stirre ikke for langt ud i fremtiden, men forholder sig kun til de 'styrbare' næste par dage, så det virker dejligt overskueligt. Dette fungerer selvfølgelig kun i visheden om, at der er en Produktionsledelse, som tager ansvar for, at procesplanen også hænger sammen på længere sigt.

CREW CALL:	7:00 AM
Shooting Call:	8:00 AM

STARSHIP TROOPERS

Big Bug Pictures, Inc.

Director:	Paul Verhoeven
Producers:	Jon Davison/Alan Marshall
Writer:	Ed Neumeier

Sunrise/Sunset:	5:53AM - 8:05PM
Weather:	Patchy Fog - Early & Late Otherwise Sunny High Temperature: 80°

DATE:	Wednesday, 7/17/96
SHOOTING DAY:	56 of 110

Production Office: (310) 280-5557
Production FAX: (310) 280-2034

All Departments: There Will Be A Daily Safety Meeting Before Work Begins

SET	SCENES	CAST	D or N	PAGES	LOCATION
INT. RODGER YOUNG - COMMAND AND CONTROL					Stage 29
					Sony Studios
• *(Carmen tries evasive action. They get hit by bug plasma*	154,155B,	2,9,20,	DAY 22	1 1/8	
and evacuate the bridge.)	155D,156	(15 BG)			
					Crew Parking:
					Overland Parking Structure
		TOTAL PAGES:		1 1/8	

ATTENTION ALL DEPARTMENTS
THE RODGER YOUNG GIMBAL WILL WORK TODAY. ANY PREPARATIONS FOR THIS WHICH CANNOT BE DONE WHILE THE COMPANY IS SHOOTING MUST BE DONE AFTER WRAP ON TUESDAY, OR BEFORE CREW CALL ON WEDNESDAY.

	CAST	ROLE	CALL	MAKEUP	SET CALL	REMARKS
1	CASPER VAN DIEN	JOHNNY RICO		(HOLD)		
2	DENISE RICHARDS	CARMEN IBANEZ	6:30 AM	6:30 AM	8:00 AM	
3	DINA MEYER	DIZZY FLORES		(HOLD)		
4	JAKE BUSEY	ACE LEVY		(HOLD)		
5	NEIL PATRICK HARRIS	CARL JENKINS		(HOLD)		
6	MICHAEL IRONSIDE	JEAN RASCZAK		(HOLD)		
7	CLANCY BROWN	SERGEANT ZIM		(HOLD)		
8	SETH GILLIAM	SUGAR WATKINS		(HOLD)		
9	PATRICK MULDOON	ZANDER BARCALOW	7:00 AM	7:00 AM	8:00 AM	
20	BRENDA STRONG	CAPTAIN DELADIER	6:30 AM	6:30 AM	8:00 AM	
XX	DICKEY BEER	UTILITY STUNT	7:00 AM	-N/A-	7:00 AM	(COORD/SAFETY)
X2	JAMIE KEYSER	UTILITY STUNT	7:00 AM	7:00 AM	8:30 AM	(DBL. CARMEN)
X9	FELIPE SALVAGE	UTILITY STUNT				(DBL. ZANDER)
X20	PAULA WAYTON	UTILITY STUNT				(DBL. DELADIER)
X	CLARK COLEMAN	UTILITY STUNT				(UTILITY)
X	DONNA EVANS	UTILITY STUNT				(UTILITY)
X	MARK D'ALESSANDRO	UTILITY STUNT				(UTILITY)
X37	LAURA ALBERT	UTILITY STUNT				(DBL. COMM. OFFICER)

STANDINS AND EXTRAS

No	Description	Call	Wardrobe	On Set
3	Standins (Ida, Pablo, Heidi)	7:00 AM	7:00 AM	7:15 AM
15	**Background, To Include:**			
4	Fleet Cadets	7:00 AM	7:00 AM	8:00 AM
5	Fleet Pilots			
5	Fleet Officers			
1	M.I. Non-Com			
	For Fittings & Hair:		(At Wardrobe Dept.)	
100	Ed. Center/Prom Background		9:30 AM to 4:30 PM	

SPECIAL INSTRUCTIONS

Stunts:	Rodger Young Hit by Plasma Burst - Carmen, Zander, Deladier and Others Go Flying Across the Bridge, then Tumble Back as Bridge Tilts at 20° Angle. (Scs. 155B, 156).
SPFX:	Gimbal Works To 20° Today - Rodger Young Hit by Plasma.
Electric:	Plasma Light Effects, Explosion Light Effects on Both Sides and o Traversing Rig (Sc. 154...)
Props:	15 Lightweight Headsets for Background, Duty Belt for M.I., Anti-Static Window Cleaning on Rodger Young, O/S Fall Pads.
Wardrobe:	Black Masks and Coveralls for On-Deck Crew, as Discussed.
Camera:	VistaVision (Sony Imageworks), Steadicam, Dutch Cam, Shakey-Cam (Non VistaVision).
Video FX:	Rodger Young Playback w/ 24-Frame Synch, as Discussed.
Makeup:	Carmen's Scar (Sc. 154...)
Art Dept:	Duiling Spray on Rodger Young.

ALL DEPARTMENTS - PLEASE SEE ADDITIONAL INSTRUCTIONS ON BACK AND ANY ATTACHED SAFETY MEMOS

ADVANCE SCHEDULE

DATE	CAST	SET NAME *(Synopsis)*	(D/N)	PAGES	SCENES	LOCATION
Thurs, 7/18		**Int. Rodger Young -Command and Control**				Stage 29
(Day 57)	20,(15 BG)	• *(For PB: Deladier refuses to glass Planet P.)*	Day 21	0/8	146Bpt.	Sony Studios
		Int. Athena - Bridge				
	2,35,(15 BG)	• *(Captain Ibanez commands her starship.)*	Day 23	4/8	180	
		Int. Rodger Young - Carmen's Quarters				
	2,9	• *(Reshoot: Carmen starts her letter.)*	Night 11	2/8	66pt.	
		Int. Rodger Young - Gunnery Deck - Night				
	2, (15 BG)	• *(Carmen shows off Saturn, tells Johnny she just wants to be friends.)*	Night 11	3/8	66pt.	
Fri-Mon,	1,30,31	**Int. Buenos Aires - Johnny's House**				Wilen Residence
7/19-7/22		• *(Johnny and his father argue about enlisting.)*	Day 2	2 2/8	26	33583 Mulholland Hwy.
(Days 58-59)		• *(They argue again. Johnny storms off.)*	Day 3	1 1/8	42,43pt.	Malibu
		• *(Johnny' parents learn he's coming home.)*	Day 14	6/8	79pt.	
Tues-Weds,	1,2,3,5,6,25,	**Int. Buenos Aires - Education Center - Classroom**				Stage 23
7/23-7/24	(30 BG)	• *(Raczak lectures on Federal Service while Johnny sends a cartoon to Carmen.)*	Day 1	2 7/8	9	Sony Studios
(Days 60-61)		**Int. Buenos Aires - Education Center - Hallway**				
	1,2,26, (85 BG)	• *(Johnny tries to hold Carmen's hand.)*	Day 1	2/8	10	
		Int. Fed Net - School Library				
	(22 BG)	• *(Camera pushes in on a girl studying, she looks up interested.)*	N/A	1/8	179A	
Thurs-Fri,	1,2,3,5,27	**Int. Buenos Aires - Education Center - Biology Lab**				
7/25-7/26	(30 BG)	• *(They dissect Arkellian Sand Beetles. Carmen runs out ill.)*	Day 1	1 0/8	12	
(Days 62-63)						

** NO FORCED CALLS WITHOUT PRIOR U.P.M. APPROVAL - ALL CALLS SUBJECT TO CHANGE BY THE A.D.'S **

Unit Production Manager: Robert Latham Brown

Assistant Director: Gregg Goldstone

STARSHIP TROOPERS

Big Bug Pictures, Inc.

Date: Wednesday, 7/17/96

Shooting Day: 56 of 110

NO.	PRODUCTION (2000)	CALL	NAME
1	Production Manager	O/C	Robert L. Brown
1	1st Assistant Director	7:00 AM	Gregg Goldstone
1	2nd Assistant Director	↓	Kenneth Silverstein
1	2nd 2nd Ass't Director	6:12 AM	Peter Hirsch
1	Assistant Director Trainee		Joth Riggs
1	Assistant Director Trainee		Hans Berggren
1	Assistant Director Trainee		Stacey Lamkin
1	Production Assistant	↓	Michael DeVaney
1	Script Supervisor	7:00 AM	Haley McLane
1	Military Technical Advisor	7:00 AM	Dale Dye
NO.	PROD'N OFFICE (2000)	CALL	NAME
1	Production Coordinator	O/C	Daren Hicks
1	Ass't Prod'n Coordinator	(Per Hicks)	Janet Campolito
1	Ass't Prod'n Coordinator		Lisa Hackler
1	Production Assistant		Wayne Lamkay
1	Production Assistant		Robin Berk
1	Production Assistant	↓	Kurt Valles
NO.	ART DEPT. (2200)	CALL	NAME
1	Production Designer	O/C	Allan Cameron
1	Art Director		Steve Wolff
1	Art Director		Bruce Hill
1	Assistant Art Director	↓	Bob Fechtman
NO.	SET OPERATIONS (2500)	CALL	NAME
1	Key Grip	7:00 AM	Gary Dagg
1	Best Boy Grip		Joe Kelly
1	Dolly Grip		Tom Miller
1	Company Grip		Steve Iriguchi
1	Company Grip		Leo Behar
1	Company Grip		Derek Bartole
1	Company Grip	↓	Peter McAdams
1	Standby Painter	6:30 AM	Richard Girod
1	Standby Painter	↓	(Per Cameron)
1	Crafts Service Employee	6:30 AM	Ernie Lauterio
NO.	SPECIAL EFFECTS (2600)	CALL	NAME
1	SPFX Consultant	O/C	John Richardson
1	SPFX 1st Unit Coordinator	7:00 AM*	John McLeod
1	SPFX Technician		Barry McQueary
1	SPFX Technician		Nick Karas
1	SPFX Technician		Dennis Yeager, Jr.
1	SPFX Technician		Anthony Herrera
1	SPFX Technician	↓	Bill Dawson
	* Or Earlier, Per Richardson, If Needed to Prep Gimbal.		
NO.	SET DRESSING (2700)	CALL	NAME
1	Set Decorator	O/C	Robert Gould
1	Leadman	(Per Gould)	Scott Bobbitt
1	On Set Dresser	7:00 AM	Mara Massey
NO.	PROPERTY (2800)	CALL	NAME
1	Prop Master	7:00 AM	Bill Petrotta
1	Assistant Prop Master		Jennifer Dawson
1	Properties Person		Mike Gannon
1	Properties Person	↓	Tom Altobello
1	Weapons Coordinator	O/C	Rock Galotti
1	Armorer	↓	Chris Davis
NO.	WARDROBE (2900/3000)	CALL	NAME
1	Costume Supervisor	O/C	Nick Scarano
1	Key Costumer	(Per Scarano)	Anthony Scarano
1	Key Costumer		Fran Allgood
1	Specialty Costumer	↓	Laura Baker
1	2nd Unit Costumer	(See 2nd Unit)	George Gonzales
1	Set Costumer (Extras)	6:42 AM	Mike Balker
1	Set Costumer (Principals)	↓	Brian Callahan
1	Set Costumer (Principals)	6:12 AM	Lisa Buchignani
NO.	MAKEUP & HAIR (3100)	CALL	NAME
1	Key Makeup Artist	6:12 AM	John Blake
1	Makeup Artist	↓	Bill Myer
1	2nd Unit Makeup Artist	(See 2nd Unit)	Steve Artmont
1	Key Hairstylist	6:12 AM	Kathy Blondell
1	Hairstylist	↓	Janice Alexander
1	2nd Unit Hairstylist	(See 2nd Unit)	Audrey Anzures
1	Hairstylist (Extras)	9:00 AM	Caroline Elias
NO.	YAGHER FX M/U (3100)	CALL	NAME

NO.	A.D.L. (3100)	CALL	NAME
NO.	SET LIGHTING (3200)	CALL	NAME
1	Chief Lighting Technician	7:00 AM	Jim Grce
1	A.C.L.T.	↓	David Christensen
1	Lamp Operator		Lou Ramos
1	Lamp Operator		David Siodki
1	Lamp Operator		Greg Kittleson
1	Lamp Operator		John Owens
1	Lamp Operator		Ron Kline
1	Dimmer Board Operator	↓	Marc Marino
NO.	CAMERA (3300)	CALL	NAME
1	Director of Photography	7:00 AM	Jost Vacano
1	Camera Operator	↓	Billy O'Drobinak
1	Camera/Steadicam Oper.		Mark Emery Moore
1	1st Ass't Camera		Gregory Irwin
1	1st Ass't Camera		Todd Schlopy
1	2nd Ass't Camera		Joy Stone
1	2nd Ass't Camera		Dale Moore
1	Camera Loader		Jerry Patton
1	Production Assistant	↓	James Ferrera
1	Stills Photographer	8:00 AM	Stephen Vaughan
NO.	SOUND (3400)	CALL	NAME
1	Sound Mixer	7:00 AM	Joseph Geisinger
1	Boom Operator		Raul Bruce
1	Utility Sound Technician	↓	Jack Wolpa
1	Video Assist Operator	7:00 AM	Aaron Katz
1	Video Assist Operator	6:30 AM	Dan Dobson
NO.	TRANSPORTATION (3500)	CALL	NAME
1	Transportation Coordinator	O/C	Jim Chesney
1	Transportation Captain	(Per Chesney)	Ken Moore
1	Transportation Captain		John Armstrong
1	Transportation Co-Captain		Joe Feeney
X	Drivers	↓	
	(All Transportation Equipment & Personnel Per Chesney)		
4	Single Room Cast Trailers	Rdy@6:00 AM	
2	Two Room Cast Trailer		
1	Director's Trailer		
2	Extras Changing Rooms	↓	
NO.	LOCATIONS (3600)	CALL	NAME
1	Locations Manager	O/C	Bill Bowling
1	Locations Manager		Patrick Mignano
1	Ass't Locations Manager	↓	James Lin
1	Set Medic	(At SPFX)	Brian "Doc" Maynard
NO.	STUDIO/PRODUCTION	CALL	NAME
X	Stage 29 Open	6:00 AM	
X	Vehicle Hookups		
X	Stage Air-Conditioning		
X	Stage Telephones		
X	Red Light & Bell System		
X	Worklights on Stage		
X	A/C Units w/ Hose into Set	↓	
1	Fire Safety Officer	7:30AM	(Culver City F.D.)
NO.	CATERING (3600)	CALL	NAME
NO.	VISUAL FX (4400)	CALL	NAME
1	VFX Producer	O/C	Laura Buff
1	VFX Coordinator	↓	Linda Drake
1	S.I. VFX Supervisor/D.P.	7:00 AM	Alex Funke
1	S.I. VFX Supervisor		Dan Radford
1	S.I. VFX Camera Assistant		Duane Mielilwocki
1	S.I. VFX Producer		Ernie Farino
1	S.I. Technical Assistant		Eric McHugh
1	S.I. Technical Assistant		Joe Pyles
1	S.I. Production Assistant	↓	Steve Vincent
1	Shockwave Video Supervisor	6:30 AM	Scott Warner
1	Shockwave Video Technician		Rick Talmadge
1	Shockwave Video Technician		Robert Chartier
1	Shockwave Video Technician	↓	Tony Rudenko
1	Video Graphics Technician	6:30 AM	John Lima
			"Banned From The Ranch"

ADDITIONAL INSTRUCTIONS

SONY Safety Office (310) 280-4510

SONY Safety Hotline: (310) 280-7266

SONY Hospital: (310) 280-5560

SONY Security (Emergency: (310) 280-5505

Production Manager: Robert Latham Brown

Assistant Director: Gregg Goldstone

Figur 29 - Eksempel på dobbelttrykt Dagsprogram, venligst udlån af Robert L. Brown.

De to første sider er det daglige stykke papir (trykt på begge sider), som hele holdet får udleveret ved fyraften vedr. morgendagens program for produktionen med mødetider, særlige forhold, parkering, pauser osv. osv. Hvert ark får skrevet et personnavn i toppen, så man kan være sikker på at have udleveret til alle. Dagsprogrammet kan således betragtes som et dagligt 'kontrakt tillæg', samtidig med at det indeholder alle typer praktiske informationer (og noter om produktionen de efterfølgende dage).

Den sidste side er produktionens noter til sig selv om, hvordan dagen gik: Hvornår fik de enkelte på holdet fri, hvornår holdt man frokost osv., for at kunne holde styr på overarbejdstimer og andre regler og kontraktforhold. F.eks. kan man se, at enkelte skuespillerne er mødt kl. 6.30 om morgenen og sendt hjem kl. 20.15 om aftenen, som er normale mødetider for holdet i produktionsperioden (der normalt varer et par måneder) – alle tidspunkter for mødetid, pauser og fyraften noteres på minuttet, så der kan modregnes i forskellige regler og overtid.

	1st Unit	2nd Unit	Test	Holiday		Travel	Insurance	Turn-Around	Total	Shooting Status	
No. Days Scheduled	106			3		2			111	Days Ahead:	
No. Days Actual	56			2		2	4			Days Behind:	8

Producer: Jon Davison
Producer: Alan Marshall
Writer: Ed Neumeier

STARSHIP TROOPERS
Big Bug Pictures, Inc.
Director: Paul Verhoeven

Date Started: April 29, 1996 Scheduled Finish: September 20, 1996 Revised Finish: October 2, 1996

Date: WED. 7-17-96

SHOOTING DAY	
Crew Call:	7:00 A
First Shot:	8:18 A
Lunch Out:	1:18 P
Lunch In:	2:18 P
1st Shot:	3:41 P
Dinner Out:	--
Dinner In:	--
1st Shot:	--
Cam. Wrap:	8 P

SETS:	LOCATION
INT. RODGER YOUNG - COMMAND & CONTROL	Stage 29, Sony Studios
	Production Office, Astaire Building #1410, Sony Studios

COMPANY WRAP	
At Studio:	824 P
Local Loc'n:	--
Hotel:	--
Last Out:	930 P

	SCENES	PAGES		MINUTES	SET-UPS	ADDED SCENES
ORIGINAL SCRIPT	207	112 6/8	PREVIOUS	44:10	1045	
SCRIPT TOTAL*	174	107 5/8	1ST UNIT	:30	14	
TAKEN PREVIOUSLY	55	38 7/8	2ND UNIT	—	—	
1ST UNIT - TODAY	2	4/8	(AS OF)			
2ND UNIT -	—	—	TOTAL	44:40	1059	
TOTAL TO DATE	57	39 3/8	SCRIPT & FILM NOTES:			
TO BE TAKEN	117	68 5/8	Partial Coverage 155 pt. credited no pages			
SCENES COMPLETED TODAY:	112	154	Partial Coverage 156 pt. credited no pages			

* See notes, days 1 & 5.

SOUND	ROLL	DAT
PREVIOUS:	132	30
TODAY:	3	1
TO DATE:	135	31

FILM EXPOSED						FILM INVENTORY		FILM TOTALS	
Kodak 5298	EXPOSED	PRINT	NO GOOD	WASTE	S.E. RETURNED	PREV. ON HAND:	39340	PRODUCTION	
PREVIOUSLY	102260	80520	9040	12700		RECEIVED:	0	PREVIOUS:	192440
TODAY	5800	4970	0	830	(200)	EXPOSED:	5800	TODAY:	6600
TO DATE	108060	85490	9040	13530		BALANCE O.H.:	33540	TO DATE:	199040
Kodak 5293	EXPOSED	PRINT	NO GOOD	WASTE	S.E. RETURNED	PREV. ON HAND:	16300	PREPRODUCTION	
PREVIOUSLY	13900	10860	1310	1730		RECEIVED:	0	TO DATE:	15,870
TODAY	0	0	0	0	0	EXPOSED:	0	SHORT ENDS O.H.	
TO DATE	13900	10860	1310	1730		BALANCE O.H.:	16300	5298	6340
Kodak 5245	EXPOSED	PRINT	NO GOOD	WASTE	S.E. RETURNED	PREV. ON HAND:	46920	5293	700
PREVIOUSLY	76280	56630	7770	11880		RECEIVED:	0	5245	11420
TODAY	800	610	0	190	0	EXPOSED:	800		
TO DATE	77080	57240	7770	12070		BALANCE O.H.:	46120	CUMULATIVE RECEIVED	
Kodak	EXPOSED	PRINT	NO GOOD	WASTE	S.E. RETURNED	PREV. ON HAND:		5298	141,600
PREVIOUSLY						RECEIVED:		5293	30,200
TODAY						EXPOSED:		5245	123,200
TO DATE						BALANCE O.H.:			

FILM NOTES: Short Ends On Hand are included in Balance On Hand.

WEEKLY AND DAY PLAYERS (W)ork (R)ehearse (F)inish (S)tart (H)old (T)est (Tr)avel		SWF HRT Tr	Arrive Park-ing	Arrive Stage/ Loc'n	Set Call	1st Meal Out	1st Meal In	2nd Meal Out	2nd Meal In	N D B	Dismiss On Set	Dismiss Makeup Ward.	Arrive Parking	Notes, Stunt Adj
CAST	CHARACTER													
1. CASPER VAN DIEN	JOHNNY RICO	H												
2. DENISE RICHARDS	CARMEN IBANEZ	W		630A	8A	1:18P	2:18P			B	8P	815P		FC
3. DINA MEYER	DIZZY FLORES		See	2nd	Unit									
4. JAKE BUSEY	ACE LEVY	H												
5. NEIL PATRICK HARRIS	CARL JENKINS	H												
6. MICHAEL IRONSIDE	JEAN RASCZAK	H												
7. CLANCY BROWN	SERGEANT ZIM	H												
8. SETH GILLIAM	SUGAR WATKINS	H												
9 PATRICK MULDOON	ZANDER BARCALOW	W		7A	8A	1:18P	2:18P				8P	815P		FC
10.														
20 BRENDA STRONG	CAPTAIN DELADIER	W		630A	8A	1:18P	2:18P			B	8P	815P		FC
37														
38														
XX. DICKEY BEER	UTILITY STUNT/SAFETY	W		7A	7A	1:12P	2:12P				8P	815P		
X2. JAMIE KEYSER	UTILITY STUNT	W		7A	830A	1:12P	2:12P							
X9. FELIPE SALVAGE	UTILITY STUNT	W												
X20. PAULA WAYTON	UTILITY STUNT	W												
X37. LAURA ALBERT	UTILITY STUNT	W												
X. CLARK COLEMAN	UTILITY STUNT	W												
X. DONNA EVANS	UTILITY STUNT	W												
X. MARK DEALESSANDRO	UTILITY STUNT	W												

NDB Time: 645A-7A NP = Not Photographed * = 1 Meal Penalty Violation FC = Forced Call

EXTRA TALENT

WEEKLY - NAME	RATE	IN TIME	OUT TIME	LUNCH	MPV	ADJ	NO	RATE	IN TIME	OUT TIME	LUNCH	MPV	ADJ
							3	102.00/8	7A	812P	1:18-2:18P	1	
							2	79.00/8	7A	812P	1:12P 2:12P		
							12	79.0	7A	5P			

Assistant Directors: Gregg Goldstone, Kenneth Silverstein, Peter Hirsch

Production Manager: Robert Latham Brown

Figur 30 - Eks. på Prod.ledelsens daglige noter til Dagsprogram, venligst udlån af Robert L. Brown.

Observationer fra meget stort Hollywood-filmset:

Der bliver som i Danmark omhyggeligt delt et detaljeret dagsprogram ud for morgendagens optagelser med individuelle navnemarkeringer på papirerne, så der er tjek på, at alle har fået deres oplysninger (mens alle stadig er på set, for langsomt siver de enkelte funktioner, som der ikke er brug for længere). Det er et KÆMPE problem, hvis der er den mindste fejl f.eks. til madtidspunkter, så de midlertidige udkast er gule, og først efter rettelserne bliver de hvide, så alle ved, om de står med den endelige plan i hånden, bliver jeg forklaret. Hvis de går over tid, bliver den ændret forholdsmæssigt.

29.2 Mundtlig formidling – hands on

Mange filmarbejdere har tidligt forladt skolesystemet og søgt mere kunstneriske livsbaner. De fleste er lært op i branchen eller har gået på filmskoler, mens kun meget få er akademikere. Hele kulturen er naturligvis meget visuelt kreativ og formidlende. Al praktisk formidling og planlægningsværktøj er derfor også udviklet og tilpasset et behov for at være umiddelbart forståeligt, gerne visuelt i sin form og i hvert fald renset for overflødige eller irrelevante informationer. Der er en helt naturlig, pragmatisk tilgang til informationer, hvor man søger at være så personlig og direkte som muligt og først begynder at skrive noget ned, hvis det er for lang en besked til at rumme i et helt almindeligt hovede sidst på arbejdsdagen.

Således oplever man på et filmset, at der bliver kommunikeret mundtlige omkring de fleste tekniske detaljer i det daglige arbejde, og de skriftlige planer bliver mere brugt som holdepunkter for et overblik. Man uddeler heller ikke referater fra møderne, for der skal jo alligevel ikke behandles flere informationer ad gangen, end den enkelte kan have i sit hovede eller evt. på en lille notesblok for de berørte faggrupper til deres egen reference. Tilgengæld er frekvensen af informationer, spørgsmål og opdateringer så meget højere. Man taler hellere sammen 20 gange i løbet af formiddagen, end man sender en lang email! I dialogen ligger samtidig mulighed for en dybere, gensidig oplysning og afklaring. Helt nede på jorden! I denne proces konsolideres en tillid, som næsten kun *kan* opstå, når mennesker arbejder meget tæt sammen om deres tanker, uanset om de er enige eller ej.

I filmens preproduktions fase, hvor mange produktionsdetaljer skal fastlægges og koordineres af den øverste projektledelse, vil de måske vælge at skrive korte referater til internt brug for at gøre det lettere for dem selv at bevare overblikket. Derudover er der ingen, som gider spilde tid på referater, som alligevel er out-datede dagen efter, når man i stedet kan bruge energien på at tænke fremad. I forhold til et planlægningsværktøj som f.eks. byggeriets Location Based Management Systems (f.eks. Seppännen, O. and Kenley, R.,

2005, Kenley, R., 2004 og 2006), der indeholder mange af de samme principper som filmværktøjet 'Stripboard', så bruger filmledelsen ikke energien på at forsøge at dokumentere sammenhænge, som ikke bliver mere overskuelige af at blive plottet ind i diagrammer, men koncentrerer sig om overblikket over processen og overlader alle finesserne til den direkte mundtlige kommunikation, direkte nærvær af styringen i produktionen og direkte opfølgning på alle nye informationer i selve produktionsøjeblikket. Tilsvarende kan man sammenligne med 'the Look Ahead Plan' i lean værktøjskassen, som også skyder over mål i skriftlig detaljeringsgrad (Brinch Jensen, 2009) med nogle informationer, der kan være nyttige for ledelsen at arbejde med (forskellige afhængigheder), men som istedet bliver videregivet og kontrolleret mundtligt og i en hyppigere frekvens på en filmproduktion. Grupperingen af disse afhængigheder i '7 strømme' virker meget intellektuel i forhold til, at de i praksis ofte hænger samme i meget større netværk af afhængigheder, hvor sociale faktorer og meget andet spiller en afgørende rolle.

Kommunikation er også noget med at aflevere 'meningsfulde' budskaber, som på forhånd er tænkte igennem. At skabe den tillid til sit hold. F.eks. kan det medføre næsten 'allergiske' reaktioner hos bygningsarbejdere at arbejde for tæt på hinanden på en location. Derfor er et tema i al planlægning i byggeriet, at undgå at faggrupperne kommer tæt på hinanden – hvilket til gengæld kan gøre det svært for ledelsen at formidle informationer og bevare overblik og styring af fremdriften. Men da der på mit ene empiri-byggeplads opstod en situation med en meget hård vinter, kunne det pludseligt godt lade sig gøre at arbejde under den samme vinteroverdækning. Og helt overraskende indhentede man en stor del af tidsplanen i den situation, hvor alt arbejdet blev tættere koordineret og intenst at udføre. Mundtlig, direkte kommunikation bliver mulig, når modtageren står lige ved siden af og arbejder. I filmarbejde er der et logisk og naturlig grund til, at man ofte må udføre sit arbejde på meget få kvadratmeter og flette ind og ud mellem andre faggrupper. Men der er aldrig nogen, der sætter spørgsmålstegn eller brokker sig over den slags arbejdsbetingelser, som er lette at forstå årsagen til. Så det er altså ikke nødvendigvis 'ubehageligt' at arbejde tæt, når der bare er en god grund til det, og det fremmer formidling af processens små og store informationer.

Bygge-PRODUKTION kan også sige ligesom de gør i filmproduktion: "Det er jo ikke raket-videnskab!!" – muligvis er de tekniske beregninger bag et byggeri komplicerede, men selv udførelsen er det ikke! Der er ingen grund til at videregive en masse tekniske informationer til de udførende, hvis de mest har brug for at vide, hvornår og hvordan samlingerne skal udføres. På The Empire State Building blev informationer også uddelt i små portioner fra et

parallet arbejdende ingeniør hold (Bertelsen, Sacks, 2007). Alle de tanker, der er bag et filmmanuskript eller teknologien i et kamera bliver jo heller ikke vendt på filmholdet – de tilpasser blot deres rutiner efter de anvisninger, de får fra produktionsledelsen. Og så er repræsentanter for de øvrige informationer aldrig længere væk end instruktøren for den kunstneriske viden, eller en opringning til en udstyrs tekniker, hvis der er tvivl eller spørgsmål.

Dansk filmset, Ugemødet afholdes efter frokost, hele holdet deltager:

Dag for dag gennemgås ugeplanen. Masser af praktiske spørgsmål vendes og besvares: I hvilken vogn sidder skuespillerne i Tivolis rutchebane? – Hvilke sko skal bruges på Bowlingbanen? (Lys bliver lovet, at de kan have egne sko på + sutter til beskyttelse). Lys vil også lige høre, om der er sørget for generator til disse optagelser? - Ja, er svaret. Der er en omvendt kronologi af scener onsdag, fordi man starter midt på dagen og solen bliver lavere (starter sent pga. skuespiller koordination) osv. Produktionsledelsen skriver noter til alt det, de skal ordne og tænke igennem. De opdager, at optagelserne på en 'vej' ikke var den sidevej, som de havde troet, men en landevej (!) som dog er ret øde, men skal afspærres i perioder. Der skal søges tilladelse hos myndighederne til dette plus ansættes særlige folk skal til arbejdet med at dirigere trafik og afspærring. Til sidst meddeler Produktionen, at de bliver nødt til at ændre morgendagens exteriør optagelser til interiør grundet dagsregn! Så de skal optage på 'sving-set' (som er betegnelse for en kulisse, der har skiftet form mange gange, så man kan optage forskellige scener, der ikke hører til i de andre locations). Den meddelelse skaber straks travlhed hos Rekvisitører og Set-byggere!

Ugeplan laves først i udkast til torsdagsmøde – og udleveres først i sin endelige version om fredagen med de rettelser, der er kommet frem til mødet.

30 Produktionsplaner er en del af et større, formidlet system

De foregående afsnit har handlet om Hollywood Studio Management System, hvor minut- og dagsplaner med deres underaktiviteter ligger 'indeni' ugeplaner og hovedplaner som små 'brikker', der kan flyttes rundt med i en form for 'Fragmentplanlægningssystem©'. Men ingen planer har jo værdi, hvis de ikke følges og overholdes. Så det fleksible system gør det lettere at følge, og dermed måske også 'sjovere' at overholde? Formentligt appellerer en realistisk plan til en naturlig drift hos mennesker om at performe, om 'at nå et mål'!

Observationer fra dansk filmset:

Indspilningslederen diskuterer med en nytilkommen på set'et, som jeg senere forstår er Locationmanager (ham, som har truffet aftale med Tivoli og andre locations på produktionens vegne). Locationmanager nægter at have sagt "Ja" til en plan om at slutte kl. 11.30, da han selv skal gå kl. 11 og Tivoli skal forberede til åbningen. Indspilningslederen virker for første gang lidt irriteret under den rolige overflade, og siger, at de arbejder så hurtigt som muligt. Han taler afdæmpet og går ikke i diskussion, selvom den anden virker let ophidset. Indspilningslederen går tilbage til holdet og vender tilbage til manden lidt efter. Statist koordinator er der også. De taler dæmpet sammen, noget om at få stress af planen. Så bliver de enige om kl. 11.30.

Men allerede før tiden nærmer sig de aftalte 11.30 begynder Locationmanager alligevel at skælde Indspilningslederen ud over walkie-talkie – at "Nu må det stoppe!" (- selvom han er 'under' i hierarkiet).

Statisterne sidder stadig i Rutchebanen, lykkeligt intetanende om det stress, som de er en del af, når de råber for 117'ende gange på "Ekstra-tur!" - og denne gang får de det! Holdet knokler fokuseret uden at lade sig mærke af presset. Bagefter pakker alle det sidste udstyr sammen i en fart! Selv Instruktøren slæber på tungt udstyr ned ad trapperne for at skynde sig.

De er færdige kl. 11.30 nul dut – inklusive ekstra tur til statisterne! *Indspilningslederen triumferer højlydt over walkien i Tivoli overfor Location Manager: "Klokken er nu 11.31 og vi står hernede!!"* (- nedenfor Ruchebanen, 1 minut efter de havde aftalt at forlade den).

Det er en 'sportspræstation' at overholde aftaler, som bliver lagt stor personlig ære i det. Det er faglig stolthed og selvværd overfor processens kvaliteter. Location Manager taler smilende med Tivoli-folkene og trykker hænder med alle. For ham (selvstændigt firma) er det en vigtig kontakt, som han ikke må brænde.

Billede 8 – Hurtige omstillinger er hverdag for en filmarbejder

Dansk Indspilningsleder om en organisation, der på samme tid er hård og blød, i en snak om 'det venlige hierarki' og organisationens kontraster mellem 'løshed' og 'fasthed':

"Hvis filmarbejderne laver 1 fejl, er der tilgivelse. Det er ved gentagelsen af den samme type fejl 2. og 3. gang, at folk ryger ud. Der er en hårdhed i branchen, hvor man ikke får to chancer. Løsheden gælder kun den 1. fejl!" (- Jeg har selv mange gange observeret kærlig mobning og stor tolerance overfor de små 'smuttere' på filmset'et, så vi taler her om fejl med alvorlige konsekvenser for produktionens fremdrift eller kvalitet). Indspilningslederen nævner et eksempel, hvis folk kommer forsent. Så kan han finde på at møde dem med den omvendte attitude, i forhold til hvad de forventede: Omfavne dem og sige "Godt, der ikke var sket noget med dig, jeg var bekymret!". I denne ironiske replik ligger information til medarbejderne om, at kun en alvorlig ulykke kunne forhindre folk i at møde til tiden eller forklare, at nogen var forsinket, fordi det har så store konsekvenser for resten af holdet og kan i værste tilfælde vælte produktionsplanen!

Historierne fortæller også, at ***det er utilgiveligt ikke at overholde aftaler og planer***, fordi alle er afhængige af hinandens ydelser og slutproduktets kvalitet. (Mere om ambitioner, konkurrence og pres i kapitlet om 'Flow').

31 Sammenfatning

Er det muligt at gennemføre store, komplekse projekt-produktioner (uden at miste andre kvaliteter) med en til *ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan*, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med?

Ja, det kan lade sig gøre, hvis man planlægger så detaljeret, at der undervejs i selve processen kan følges op på en hvilken som helst lille parameter, der udvikler sig anderledes, end man forudsagde i planlægningen. Altså, at man planlægger med henblik på at styre, kontrollere og opfølge undervejs i processen – *som den oprindelige intention med projektledelse har været*.

For store, komplekse, fysiske projekt-produktioner som byggerier og filmproduktioner, kan det blot være fristende at sige, at 'det kan ikke lade sig gøre', fordi virkeligheden 'opfører sig kaotisk' og 'planerne ikke holder'. Filmbranchen har blot taget konsekvensen af 'kaos', og planlægger med henblik på at administrere produktionsfleksibilitet – og på at udøve den. Man planlægger i respekt for, at 'Virkeligheden' har det sidste ord. Og for ikke at miste hele projektet til denne 'Virkelighed', så bruger filmledelsen netop megen tid og opmærksomhed på 'Pre'produktion', hvor man anlyserer enhver detalje eller alternativ i processen, så man hurtigere kan omstille sig undervejs.

Planlægningskapitlet har givet en række eksempler fra afhandlingens empiriske materiale på den tankegang og de værktøjer, som filmbranchen benytter. Der er således lagt vægt på at analysere de positive eksempler på velfungerende planlægning, så kapitlet også kan bruges som en fremadrettet inspiration for byggebranchen. Og i det lys har afhandlingen også medtaget eksempler på problematiske situationer, hvor ledelseskulturen virkelig har 'vist ansigt'. Endelig har afhandlingen holdt eksemplerne op mod afhandlingens empiri fra byggeproduktioner, hvor der også har været gode eksempler på vellykket planlægning eller det modsatte.

Afhandlingen har sorteret empiriske eksempler og analyser efter en liste af del-svar på de forskningsspørgsmål, som svarer til kapitlets afsnit. Afsnit-overskrifterne er således afhandlingens svar på spørgsmålet:

'Hvad er karakteristisk for planerne på store, komplekse, projekt-produktioner, som professionelle filmproduktioner, når de har en til ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med, og uden at miste andre kvaliteter?

1. Rammerne for planerne er nedforhandlet fra de tidligere faser
2. Produktionsplanen er fast udadtil, men fleksibel indeni
3. Planenerne er translateret direkte ud af produktbeskrivelsen
4. Planen er multi-dimensionel og kan re-optimeres efter et vilkårligt antal parametre
5. I Pre-produktions fasen gennemtænkes alle detaljer og scenarier
6. Planen er i dialog med den faglige indsigt
7. Planen er i non-stop dialog med 'virkeligheden'
8. Planen translateres ned til små daglige scripter
9. Produktionsplaner er en del af et større, formidlet system

<u>Ad 1. Rammerne for planerne er nedforhandlet fra de tidligere faser</u>

Produktbeskrivelse (manuskript), Hovedleverandører (hovedcast) og Budgetramme (finansiering) ligger stort set fast, inden man begynder at planlægge en filmproduktion. I disse beslutninger er indbygget en masse overvejelser om produktet i forhold til markedet, konkurrence, risiko og niveau for en række parametre, som angiver retningslinier og prioriteringer for produktionen.

Det ville svare til som minimum, at et byggeprojekt var veldefineret i færdige tekniske tegninger inden produktionsstart, hvilket sjældent er tilfældet.

<u>Ad 2. Produktionsplanen er fast udadtil, men fleksibel indeni</u>

Fordi planerne allerede er så gennemtænkte, så står de ikke til at ændre, når man træder ind i produktionsfasen, medmindre der er helt usædvanlige argumenter for ændringer. Og netop fordi, man allerede har været ude i detaljerede overvejelser, så har man også haft mulighed for at gennemtænke alternative produktionsforløb, plan A, B, C...osv. indenfor de aftalte rammer for tid og budget mv.

Det ville svare til, at byggeriet havde gennemtænkt produktionsforløbet i detaljer og herunder allerede overvejet alternative procesforløb indenfor de aftalte rammer.

Ad. 3. Planenerne er translateret direkte ud af produktbeskrivelsen

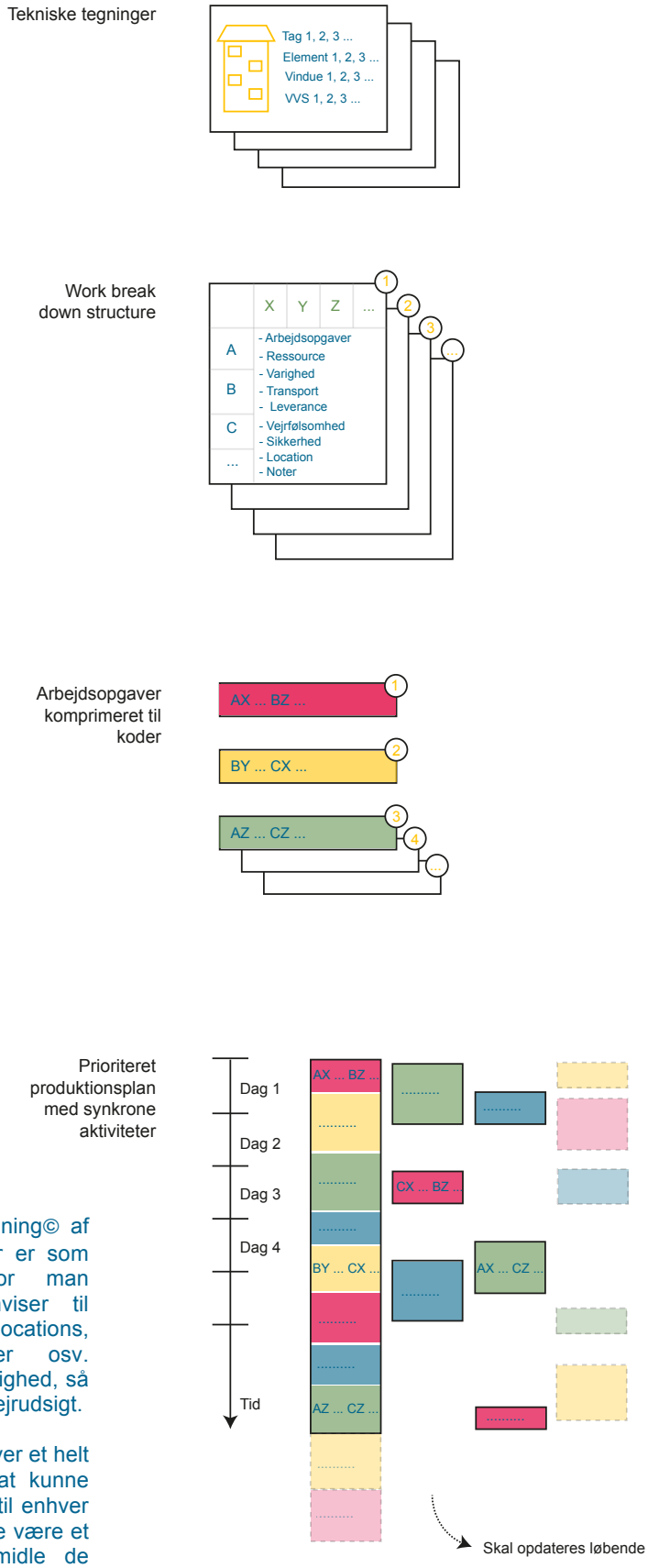
Planerne for en filmproduktion er bogstaveligt talt 'klippet' ud af produktbeskrivelsen, idet 'strimler' af manuskriptet bliver påført noter og koder, efterhånden som produktionsprocessen analyseres og detaljeres.

Det ville svare til, at man primært planlagde en byggeproduktion ud fra den logik, som bygningsdelene hænger sammen i produktionsprocessen, i stedet for fortrinsvis som nu, at planlægge efter faggruppernes aktiviteter.

Ad 4. Planen er multi-dimensionel og kan re-optimeres efter et vilkårligt antal parametre

Princippet for produktionsplanen er en multidimensionel plan, som begynder med et tilsvarende princip som i et netværksdiagram, hvor udgangspunktet er produktdele og bindinger. Blot har man i sin Work Breakdown Structure ikke kun 'aktivitet' og 'varighed' – men op til måske hundredevis af små produktions faktorer grupperet på hver eneste 'post-it' ark, som hver repræsenterer bestemte ressourcer, bindinger eller andre oplysninger om produktionen. Disse oplysninger har bestemte koder, som man kan *prioritere sin plan* efter – og ikke mindst kan *reorganisere til ethvert tidspunkt.* Jeg kalder princippet for 'Fragmentplanlægning©', fordi det er vilkårligt antal små detaljer grupperet inde i nogle større sammenhænge, som igen kan organiseres efter forskellige produktionshensyn (dag/nat, location, produktdel, bestemt leverance/ressource/binding osv.)

Oversat til en byggeproduktion ville princippet kunne illustreres således:



Figur 20 – Princip for Fragmentplanlægning© af byggeproduktion: De tekniske tegninger er som udgangspunkt udbudsmaterialet, hvor man opdaterer løbende. Alle koder henviser til ressourcer eller bindinger, som locations, faggrupper, adgangsveje, leverancer osv. Farvekoder henviser f.eks. til vejrafhængighed, så de er lettere at gruppere efter skiftende vejrudsigt.

Det er en vigtig pointe, at man ikke behøver et helt nyt planlægninssystem som dette for at kunne opdatere sine aktivitetsplaner, så de er 'til enhver tid opdaterede og kendte af alle'. Det ville være et stort skridt blot at opdatere og formidle de eksisterende planer løbende og detaljeret.

Ad 5. I pre-produktions fasen gennemtænkes alle detaljer og scenarier

Filmprojekter har en særlig fase for 'pre-produktion', hvor man planlægger selve produktions processen, efter at rammer for budget og produkt er lagt fast. Afhængigt af projektets karakter kan denne fase vare lige så lang tid, som selve produktionsfasen. Her sidder en lille ledergruppe, ofte Producer, Instruktør, Produktionsleder, Fotograf, Indspilningsleder o.l. hovedfunktioner for produktionsledelsen (i samarbejde med øvrige faggruppeledere).

Forskellen til f.eks. partneringprocesser i byggeriet er den detaljeringsgrad, som selve produktionsflowet planlægges med.

Ad 6. Planen er i dialog med den faglige indsigt

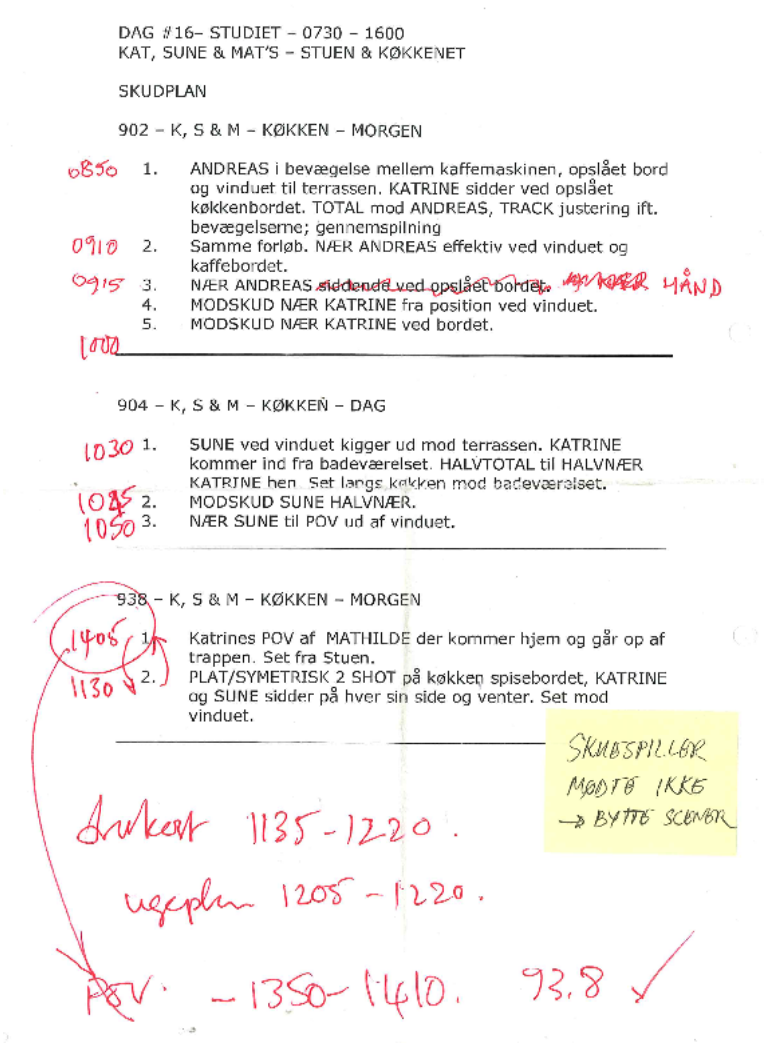
I pre-produktionsfasen inviteres lederne fra de faggrupper, som man ønsker at samarbejde med ind i planlægningen af processen med forslag til produktionen og senere med kontrakter, så forberedelserne kan begynde. I denne fase er det naturligt, at faggruppeledere kommer med forslag til produktionen, selvom der endnu ikke er skrevet kontrakter. Men det er ikke prisen, som afgør beslutningen om et samarbejde, da alle er lønnet efter tidsforbrug, så det giver det ikke de store forskelle overfor risikoen for ikke at producere kvalitet med de forkerte samarbejdspartnere. At hyre en faggruppe afhænger mere af en fornemmelse af, om der er en 'kemi' - både omkring en dybere forståelse af produktet (spiller deres idéer ind med projektets vision) og til samarbejdet med hovedfunktionerne (primært Instruktøren). Denne forhandlingsfase betragtes som en naturlig del af filmarbejde, hvor ingen kan have glæde af at arbejde på et projekt, hvor man ikke arbejder hen mod den samme vision. Det giver også et særligt engagement og dedikation – et 'medejerskab' til processen - når produktionen går i gang, og udfordringerne alligevel altid bliver hårdere end nogen havde forestillet sig på forhånd.

Princippet kan minde lidt om de oprindelige intentioner med 'partnering' samarbejde i byggeriet. Her foregår det bare under mere løse aftaler, som også giver mulighed for at fortryde et samarbejde og skifte medarbejdere undervejs.

Ad 7. Planen er i non-stop dialog med 'virkeligheden'

...For virkeligheden bliver altid 'anderledes' end planerne! - Eller rettere, planerne er altid upræcise i forhold til, hvordan virkeligheden udvikler sig med alle sine små 'sommerfuglevingeslag'! Derfor er planlægning af filmproduktion ikke kun begrænset til en

’planlægningsfase’. Man slipper aldrig planlægningen som tankegang, og det afspejles i styringsværktøjet i produktionsfasen:



DAG #16– STUDIET – 0730 – 1600
KAT, SUNE & MAT’S – STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

902 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

0850 1. ANDREAS i bevægelse mellem kaffemaskinen, opslået bord og vinduet til terrassen. KATRINE sidder ved opslået køkkenbordet. TOTAL mod ANDREAS, TRACK justering ift. bevægelserne; gennemspilning
0910 2. Samme forløb. NÆR ANDREAS effektiv ved vinduet og kaffebordet.
0915 3. NÆR ANDREAS ~~siddende ved opslået bordet.~~ HÅND
4. MODSKUD NÆR KATRINE fra position ved vinduet.
5. MODSKUD NÆR KATRINE ved bordet.
1000

904 – K, S & M – KØKKEN – DAG

1030 1. SUNE ved vinduet kigger ud mod terrassen. KATRINE kommer ind fra badeværelset. HALVTOTAL til HALVNÆR KATRINE hen. Set langs køkken mod badeværelset.
1045 2. MODSKUD SUNE HALVNÆR.
1050 3. NÆR SUNE til POV ud af vinduet.

938 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

1405 1. Katrines POV af MATHILDE der kommer hjem og går op af trappen. Set fra Stuen.
1130 2. PLAT/SYMETRISK 2 SHOT på køkken spisebordet, KATRINE og SUNE sidder på hver sin side og venter. Set mod vinduet.

SKUDSPILLER MØDTE IKKE → BYTTE SCENER

frokost 1135-1220.
ugeplan 1205-1220.
POV. -1350-1410. 93.8 ✓

Figur 29 - Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden ’ikke fulgte planerne’). Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i et antal 1/8 af en side i manuskriptet (produktmængde), som også svarer til ca. 1/8 arbejdsdag (procestid).

Eksemplet viser fra et dansk filmset, hvordan Indspilningslederen har en procesplan for dagens optagelser, som han følger fra minut til minut. Hvis der opstår en forhindring, så er han straks beredt på dels at reorganisere produktionsflowet med hjælp fra holdet, men også at udbedre skaderne ved straks at hente hjælp fra baglandet (i dette eksempel at få produktionspersonalet til at ekspres-hente en skuespiller, som havde misforstået

mødetidspunkt, så man hurtigt kan komme tilbage på sporet). Så det daglige teamwork består i høj grad i at bokse med alle de små overraskelser, så man stadig overholder rammerne for dagens overordnede plan.

Virkeligheden byder hele tiden på sin egen version af produktionsflowet, og det er produktionsledelsens opgave aldrig at miste overblik eller fleksibilitet til at kunne give modspil til disse justeringer af planerne. Den tankegang betyder også, at man ikke hører et filmhold tale om 'usikkerhed' som en negativ eller uventet faktor, men at der er en integreret forståelse for, at selve arbejdet med projekt-produktion handler om at håndtere alle de små forandringer som et naturligt arbejdsvilkår.

Parallelt med denne processtyring foregår der en produktionsstyring, hvor f.eks. Scripteren noterer alle uregelmæssigheder i produktionen i forhold til produktbeskrivelsen (ændringer i replikker, æstetiske eller lydmæssige ujævnheder, små problemer i sammenhængen i forhold til manuskriptet osv.). Disse noter følges op af produktionsledelsen på flere niveauer, så planerne konstant kan opdateres i forhold til en optimal proces og uden tab af nogle af de mange kvalitetsparametre for produktet.

Ad 8. Planens translateres ned til små daglige scripter

Den store overordnede produktionsplan 'oversættes' dagligt til små dagsprogrammer, som udleveres til hver eneste lille medarbejder på holdet.

Hver morgen gennemgås dagens program i en 10 minutter stående briefing, hvor der er plads til spørgsmål og kommentarer.

Med sine mødetidspunkter og noter om dagens længde, kan dagsprogrammet også ses som et dagligt 'kontrakttillæg', hvor overtider registreres.

Dertil er der ugeplaner, som gennemgås og diskuteres med hele holdet (ikke kun med fagledere som ved byggeriets LPS), og udleveres dagen efter, når evt. rettelser efter mødet er skrevet ind.

Ad 9. Produktionsplaner er en del af et større, formidlet system

Jeg har oplevet flere gange, når jeg har skullet forklare filmproduktionens planlægningsmodel for mine byggefaglige kollegaer, at det var næsten lige så svært som at forklare 'det skandinaviske sundhedssystem' for en amerikaner. For tingene hænger jo sammen i et større system, hvor man ikke bare kan isolere et planlægningsværktøj eller en

anden organisationsform, men hvor tingene netop fungerer i deres helhed. Der er et styringssystem for filmproduktioner, som følger op på og interagerer med den detaljerede planlægning, og der er en branche, som leverer ind til disse modeller i tillid til, at det hele hænger sammen overordnet.

Der er den balance mellem at give og tage, som gør at leverandører ikke bliver så forskrækkede over at miste en opgave midt i processen, for hvis man giver den smule til et projekt, så vil det blive husket i netværket, og komme mangefold tilbage på et andet projekt. Og alle parter lærer af nye erfaringer ved udvekslingen af viden.

Kapitel 6

Styring og kontrol af produktion og proces

32 Styringssystemet integrerer flow, transformation og værdi

Koskela og Howell (2002) efterlyser (på vegne af den samlede projektledelsesteori) en integration af transformation (input/output kvantitet af ressourcer), flow (af tid/ressourcer) og value (værdi for kunde/brugere) samlet i en teori og metode for projektledelse.

> Hvilke faktorer karakteriserer en projektorganisation og ledelseskultur, hvor flow, value og transformations perspektiver alle er integreret i den daglige produktionsledelse?

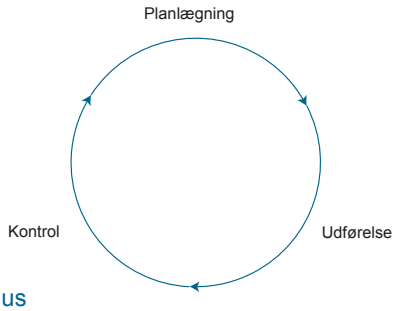
Jeg vil via en ANT-analyse og sammenligning af to projekt-organiserede brancher undersøge, om jeg kan bidrage til behovet for en opgraderet projektledelsesteori ved at beskrive en praksis, observeret under mine studier af filmproduktion (og beskrevet gennem byggeproduktionens optik). Jeg forsøger i begge brancher at definere gode eksempler på integreret styring og kortlægge nogle af de forskellige faktorer, som træder frem i mine observationer. Mit arbejde omfatter etnografiske observationer på 2 store filmset og 2 store byggepladser. Dertil interviews og fortællinger fra produktionsansvarlige omkring planlægnings værktøj (praksis, strategier, resultater), foruden en bred research i branchernes forhold.

Jeg vil undersøge midlertidige, materielle Produktionsprocesser, der har til fælles, at de fysiske rammer og produktionsbetingelser ændres løbende i forhold til, hvad det var muligt først at kunne planlægge. Fokus er dels på organisationernes forskellige strukturer, men også på deres hierarki, kommunikation og indstilling overfor disse løbende forandringer. I det følgende vil jeg beskrive det styringssystem, som er karakteristisk for filmproduktioner og spejle observationer fra byggebranchen op mod det tankesæt. Det bliver en beskrivelse af en systematik – et netværk af nedforhandlede aktanter, scripter entiteter fra projektets tidligere faser (kapitlet om 'Planlægning').

Der er et par hovedtræk, hvor de to brancher arbejder forskelligt:

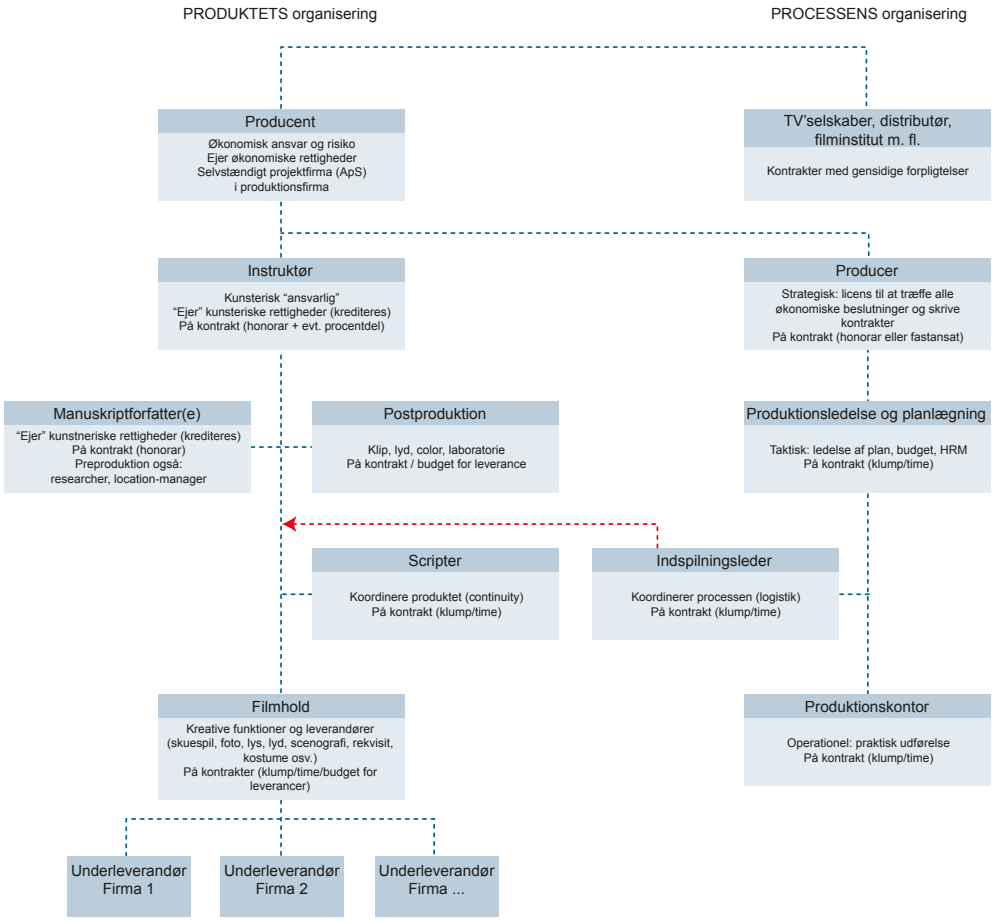
I film-hierarkiet er styring og magt adskilte. En vifte af freelance ledere bliver hyret ind på projektet - til stor indflydelse, men uden personlig vinding eller risiko. Kommunikationen er meget dialogpræget (forhandlinger) fra bund til top af styrings-hierarki. Mens de ydre rammer (magten over planerne) ligger faste. Styringen af en filmproduktion er også meget karakteristisk fordelt på et fladt hierarki af forskellige ledere for kvalitet/value, tid/flow,

penge/transformation (hovedfunktionerne for styring af disse områder hedder Instruktør, Indspilningsleder og Produktionsleder). Planlægning, styring og kontrol er (som det bør være ifølge traditionel projektledelsesteori) tre sider af samme sag, som er forbundet i en løbende dynamik. Denne formelle dynamik generer endnu mere uformel dynamik via intern koordinering.



Figur 31 - Klassisk projektstyrings cyklus

ANSVAR i filmens Projektorganisation:



Figur 32 – Ansvar i filmens projektorganisation

32.1.1 Transformation/Input-Output

Som tidligere beskrevet er begge brancher film og byggeri i vid grad materielle transformationer med en høj grad af fysisk arbejdskraft og håndværk:

	Input	Transformation	Output
FILM	• materialer • udstyr • arbejdskraft • produktbeskrivelse (- manus)	• produktion	• råfilm (som skal transformeres videre i en helt ny og mere teknisk fase)
BYGGERI	• materialer • udstyr • arbejdskraft • produktbeskrivelse (- tegninger)	• konstruktion	• Færdigt byggeri

Figur 33 – Transformation gennem materielle produktionsprocesser

I filmproduktion kan transformationen også handle om helt subtile håndværk, som skuespillet, som ikke desto mindre alligevel kræver uddannelse, 'håndværk' og mandtimer og ofte foregår under fysisk belastende vilkår. Der er mange input i en filmproduktion, hvor hver eneste lille scene og skud er forskellige, og hvor mange input er ligeså luftige at registrere, som at kunne registrere et output, der skal f.eks. være et 'magisk blik' mellem to skuespillere. Alligevel er mange af disse arbejdsopgaver og delprodukter rutinearbejde for de involverede, og hvert input/output har sin egen kode i scripterne og i den faglige snak undervejs. Det kan derfor synes rimeligt at sammenligne de to branchers styrings systemer for transformation, som i begge tilfælde sker med krav til tidsfrister (flow) og om at levere et veldefineret produkt (value).

<u>Overblik over filmorganisationen:</u>

På selve filmproduktionsselskabet sidder:

- **Projekt-ledelsen** (ex. producenter, producer, lineproducer)
- Projektadministration (ex. bogholder, pressekoordinator, sekretærer)

På location sidder på Produktionskontoret:

- **Produktions-ledelsen** (ex. produktionsleder, produktionskoordinator, produktionsassistenter, runnere)

På location sidder foran og bagved Set:

- **Proces-ledelsen** (ex. instruktør, indspilningsleder, fotograf, scripter)

- **Faggruppe-ledere** (ex. lysmester, scenograf, lydmand, kostumechef osv.)
- Faggruppe- assistenter (ex. lys-assistenter, lyd-assistenter osv.)

Ved at observere den fysiske adskillelse af de forskellige ledergrupper, bliver det tydeligt, at man i film *skelner mellem at lede Projekt, Produktion, Proces og Fag.*

33 Det øverste lag i projekt-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret ledelse* mellem aktanter for design af produkt og proces

For at forstå styringssystemet af en filmproduktion, skal man igen huske forskellen på projekt og produktion. Der er en ledelse, som følger selve *projektets* forløb fra idé til aflevering, og som har skabt de faste rammer for budget, produkt og tid, som styringen skal arbejde indenfor. Dette lederskab består principielt kun af to personer (og deres netværk) 'Producer' og 'Instruktør' som er kernen i projektets fremdrift, og som *deler 'magten' i henholdsvis 'Produkt' og 'Proces'.* (Det kan måske bedst sammenlignes med et parløb mellem en professionel bygherre/developper/hovedentreprenør og en byggeteknisk arkitekt gennem hele et byggeprojekts levetid). Øverste projektledelse deles altså af to personer gennem alle faser – henholdsvis værdi og økonomi som to sider af samme sag: Instruktøren for den brugsmæssige værdi (produkt-værdi udtrykt ved en række forskellige produkt-kvaliteter) og Produceren for den økonomiske værdi.

Film
- integreret ledelse / delt ansvar

	Producent (ejer)	Instruktør (medejer - % af overskud)
ANSVAR - i hele projektets levetid	Økonomisk ansvarlig (X-**værdi** for investorer) Produktionsplan og budget	Kunsterisk ansvarlig (Y-**værdi** for imålgruppe) Manuskript og skudplan
LEDELSE - under produktionen	1. Produktion (**transformation**) 2. Proces (**flow**) Herunder **styring / kontrol** af tid, penge, materialer, udstyr og mandskab	1. Proces (**flow**) 2. Produktion (**transformation**) Herunder **prioritering** af tid, penge,materialer, udstyr og mandskab

Byggeri
- Adskilte ledelsesopgaver

	Arkitekt, rådgivere	Projektleder	Fagentrepriser
ANSVAR & LEDELSE	Værdi X + Y Tegninger og tekniske beskrivelser	Transformation Kontrakter, budget og tidsplan	Flow Daglig ledelse

Figur 34 – Integreret ledelse og delt ansvar, versus adskilte lederfunktioner

Byggeriets projektledelse består mere af *kontrakt*styring end af projektstyring. Det fokuserer på transformation af ressourcer. (Projektledelsesformen blev netop opfundet ved 60'ernes serieproduktioner, og man begyndte at organisere entreprenørfirmaer efter matrix-model). En forskel til filmledelse, hvor der også er kontrakter, men man stadig fra centralt hold styrer projektets transformation, flow og value parametre. *Filmproduktionens kontrakter tager mere udgangspunkt i et commitment til at servicere flow og value end i kvantitative detaljer.*

Filmens produktværdi og produktionsstrøm er ledet af de to ligeværdige ledere (instruktør og producer) med deres løbende forhandling af prioriteter gennem samtlige faser. Beslutninger skal træffes i konsensus. Det er en helt unik 'tæthed' i ledelsen, som i udgangspunkt kræver en særlig personlig kemi mellem parterne. Kan man spare lidt værdi det ene sted, så kan man få lidt mere et andet sted. Og tør man investere lidt mere i processen, så kommer der også mere hjem til produktet. Det er den fælles forståelse. Og den daglige detalje om 'Hvordan' er så komplekst og tilbagevendende et spørgsmål, at det kræver mindst to

samarbejdende hjernehalvdele at løse det. Men organisationerne under disse to hovedpersoner 'fletter' i en integration af værdi og proces – specielt hos alle faggruppe formænd, som træffer mange beslutninger og også skal afstemme økonomi og værdi i alle beslutninger undervejs i processen, både i planlægning og produktion.

Ud af de første faser kommer 4 stærke Aktanter ind i selve produktionsfasen, som kun kan ændres i konsensus mellem disse 2 ledere.

Produkbekrivelserne:

1. Manuskript
2. Skudplan (evt. storyboard beskriver visuelle fortolkninger af manuskriptet, som kan have forskellige produktionsmæssige konsekvenser)

Produktionsbeskrivelserne:

3. Budget
4. Produktionsplan (som igen er en samlet fortolkning af Manuskript, Skudplan og Budget)

Det er i princippet disse 4 Aktanter, som reelt styrer Produktionen – repræsenteret ved forskellige 'servicerende' ledelsesfunktioner.

33.1 Shared leadership

Filmbranchen anvender på flere ledelsesniveauer (og uden selv at definere det som sådan) en arbejdsform, som bedste kan beskrives som 'shared leadership' – delt lederskab:

- Ledelse: Gennem hele projektet arbejder de to øverste ledere, Producer og Instruktør, i tæt-tæt parløb om alle ledelsesbeslutninger – dvs. forhandler prioriteringer mellem især projektøkonomi og produktværdi (men også langsigtede prioriteringer, som rækker ud over projektets rammer, f.eks. personaleforhold og markedsføringstiltag).
- Styring: Gennem hele produktionsprocessen opføres en mindre 'tåspids-ballet' af koordinationer og forhandlinger mellem en gruppe mellemledere med forskellige ansvarsområder: tid, økonomi, et antal kvalitetsområder, personale m.fl., der alle vægtes lige højt og interagerer med hinanden.
- Operationelt: I mange daglige dispositioner står faggrupperne overfor hinanden med modstridende prioriteringer, og vælger selv at forhandle en løsning.

På mange måder er det tætte, demokratiske samarbejde i gensidig respekt som en 'ånd', der gennemsyrer hele tankegangen på et filmhold. Der er en indforstået forståelse af, at såvel produkt som proces har brug for forskellige værdier

Jeg fortæller lederen af producerlinien på filmskolen på University of Southern California (USC) Michael Taylor om min forskning, hvad jeg er nået frem til f.eks. om 'shared leadship' osv. og spørger til deres undervisning, og han siger: ***"Film is all about collaboration! – The proces IS collaboration!"*** Han siger, at den kultur er skabt længe før, der var noget der hed filmskoler eller undervisning. At det er de generationer, der er selvlærte og ikke har gået på filmskole, som i dag underviser.

Vi taler om Instruktøren som centrum for en kommunikation, hvor der er en "konstant udveksling af informationer og en 'evergoing changing'!" Han taler om en tilstand af at være tilstede på filmset'et 'in the moment'! Han definerer (line)produceren som den eneste, der har et overblik. At det er et puslespil! - "Hver afdeling tror, at hele filmen handler om dem...hver faggruppe tror, at det hele handler om hår, kostume, skuespil, lyd osv. Produceren skal kunne balancere fra top til bund af organisationen, og skal kunne se længere frem i tiden, end det enkelte øjeblik. Han skal tænke i 'tomorrows location' - Det er ligesom en koreografi!"

Jeg spørger Michael om kommunikation i forhold til organisationsdiagrammer, og han svarer klogt, at det jo kommer an på, hvorfra man betragter... Hvis man ser på det enkelte øjeblik (i optage processen), så er det Instruktøren, som står i midten af al kommunikation. Men hvis man kigger på den samlede produktion, så er det Produceren, som er den centrale person. *Det er forskellige organisationsdiagrammer! Han siger, at der er forskellige 'chefer' for øjeblikket og for produktionen set over tid.*

Man kan sige, at filmprojektets projekt-, produktion- og proces-teams arbejder parallelt og overlappende! – og har derfor også mere flydende faseovergange, fordi visse funktioner har de samme personer, men forskellige opgaver i de forskellige faser. (Magten skifter mellem de forskellige funktioner afhængigt af, om man er 'foran' eller 'bagved' set, på produktionskontoret eller på projektkontoret). Filmproduktioners ledelse er organiseret i et nøje balanceret netværk af magtfulde aktanter, som repræsenter de forhandlede prioriteter af økonomi, tid, kvalitet osv. og som gennem hele produktionen fra minut til minut genforhandler disse prioriteringer og omdanner dem til beslutninger og handling. Ledergruppen former med deres samarbejde og tilstedeværelse tilsammen en tryg entitet af overblik, ansvar og handlekraft overfor resten af organisationen. På filmholdet er hierarkiet mellem mennesker på selve produktionen forholdsvis flad, mens aktanterne – den formelle

struktur – er stejl. Disciplin og 'magt' knytter sig til opgaverne mere end til personerne. Så der er en forskel mellem person-organisationens hierarki og aktant-organisationens hierarki.

Observationer fra et 300 mand stort Hollywood-filmset:

Den erfarne Hollywood producer, Denise, er stadig aktiv og engageret her ved 1-tiden om natten – helt oppe ved kameraet, hvor kamerafolkene måler afstande med lange målebånd.

Mellem optagelserne er Indspilningslederen meget diskret og lavmælt. Han taler i sin walkie eller går hele turen hen for at tale med de folk, han har beskeder eller spørgsmål til. Han har en stor udstråling af dæmpet autoritet. Der er ingen tvivl om, at han udstikker retningslinier her!

Nu kan jeg høre fra Scripters monitor, at de hører/ser optagelsen igen. Det resulterer i, at Denise og Instruktør samt Scripter går ud på set for at diskutere noget med en kameramand, som Denise diskret og forsigtigt får trukket tilside! - men man kan se, at de har en engageret diskussion.

Produceren er altså stadig tilstedeværende som den øverste leder af hele produktionen i udførelsesfasen, selv ud på de mest sure nattetimer, og selvom hun nemt kunne have givet ansvaret videre. Og selvom hun er 'boss', så er hun tavs i selve processen, mens Indspilningslederen er den 'synlige' leder for holdet – ingen forvirring i de koder!

Denise bliver på set, selvom hun kunne overgive til lineproducer (Hun er 'hands-on' producer). Hun siger selv:

*"Det gør ALLE gode producere – **de er kaptajn på skibet!** Du kan miste track, hvis du bare vender ryggen til et øjeblik. En god instruktør ved, at de har brug for det nære partnerskab med en producer. En samarbejdspartner – ikke en bossy type. En instruktør SKAL have et point of view som skaber hele sammenhængen, men hvor man også kan miste overblik over andre muligheder. Derfor er der brug for produceren ved siden af."*

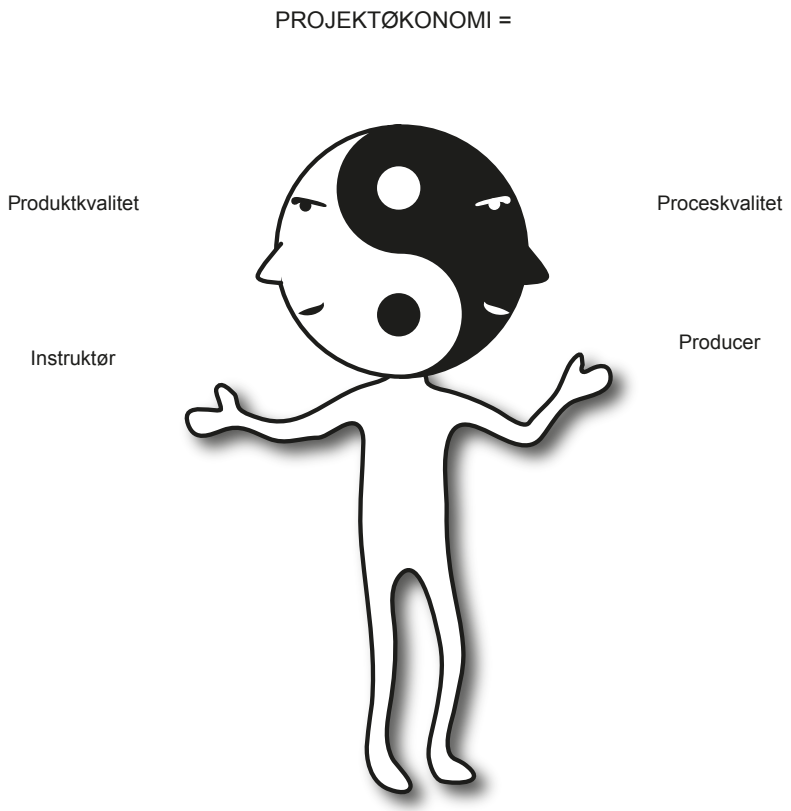
Hun er først og fremmest til for de kreative på holdet (ligesom de fleste producere) mens lineproducer tager sig af alt det praktiske og økonomiske. Men Denise interesserer sig også for det praktisk/økonomisk , og hun har overordnet ansvar for økonomi, og holder derfor også øje med tal undervejs, ligesom studio executives gør det.

Denise siger: "Det er et talent at overholde budget og bruge penge de rigtige steder – at overbevise instruktøren om, hvor midlerne kommer bedst til nytte (De er som 'børn', der kun

vil have mere). Man finder pengene til det nødvendige og finder løsninger til alt det andet. Det kommer med erfaring at gennemskue. Jeg er glad for at være vokset op fattig, så jeg har fantasi til at finde alternative løsninger, for man har ALDRIG penge nok. Som kunstner er man ultimativ sårbar, fordi man altid vil arbejde uanset om man bliver betalt eller ej!"

Hun understreger: "**The Director is the main driver on the set!!** – He is the only one in top of the hierarchi of the production phase, not me!"

Så selvom hun er PROJEKT-processens leder ('kaptajnen på skibet'), så lader hun Instruktøren være PRODUKTIONS-processens leder på selve set'et ('the main driver').



Figur 35 - Filmprojektets 'BOSS' med de to interagerende hoveder: Produktkvalitet og Proceskvalitet (tid/økonomi). Normalt er disse aktanter repræsenteret ved Instruktøren og Produceren, men det er netop tydeligt, at de kan 'gives videre', så andre i organisationen arbejder for 'planen' og/eller for 'den gode film'.

Observationer fra stor, dansk byggeplads:

Projektledelesen i min ene bygge-empiri havde selv opfundet ledelses-terminologi. Jeg tænker, de næppe har hentet det fra bøger eller skolebænk, når de gentagne gange taler om:

- **”Metaltræthed”**

Tilgengæld lyder det mere af ’internt kursus’, når samme leder som et mantra referer til:

- ”Værdi til byggeriet” (som et argument, der lukker al anden debat!)

Disse ord er de nye ’værktøj i projektlederens kasse, ligesom murererne gentagne gange nævner betydningen af ’den nye hammer’!

Det ene udsagn handler om ’flow/transformation’ perspektivet, mens det andet er ’value’. Projektlederen i byggeriet har begge kasketter på, i modsætning til i en filmproduktion, hvor prioriteringen forhandles af forskellige repræsentanter (frem til konsensus).

34 Konsensus-styring: Integreret styring, Delt ansvar

I næste led skal selve den fysiske produktion styres inden for tid og budget.

Det foregår i samarbejdet mellem en række af processens lederfunktioner:

Transformation: styret af Instruktør, Indspilningsleder og Produktionsleder

Flow: styret af Indspilningsleder og Produktionsleder

Value: styret af Instruktør og Faggruppeledere

Processtyringen, som den udføres i filmproduktioner, er et godt eksempel på en projektledelseform, der udfylder de ’missing links’ mellem forskellige projektledelsesmodeller, som Koskela og Howell (2002) efterlyser, og helt rent formår at integrere perspektiver for *transformation, flow og value* i ledelsen af en fysisk produktion. Modellen fungerer endda på et højere ambitionsniveau, der forsøger at kontrollere faktorerne hver for sig med metoder som partnering (kontraktstyring af transformation), lean (flow), kvalitetsstyring (value) mv. En stor del af integrationen kan forklares med den simple organisatoriske greb, at der findes særskilt definerede ledelsesansvar for netop transformation (produktionsleder(e), scripter), flow (indspilningsleder, faggruppeledere) og value (instruktør, fotograf), og at disse samarbejder horisontalt og i direkte kontakt fra minut til minut.

Der findes eksempler i min empiri fra byggepladser, hvor der i små lommer af produktionen kan observeres tilsvarende tilstande (det lille velkørende sjak med en ældre sjakbejs, samt den traditionelle murerentreprise under en god formand), men hvor det ikke er integreret i hele produktionen.

Question for Denise Di Novi:

Do you see the production organization as a shared leadership between managers of different responsibilities (economy, time, X-quality, Y-quality, Z-quality...) – or is everything controlled by very few decision makers?

"Yes! – It is shared leadership. But everything is about helping the director fulfill his wishes!"

Billede 9 - Instruktør, Fotograf og Scripter bruger *alle pauser* til at kontrollere kvaliteten (for at kunne justere, udbedre m.v.)

34.1 Centralt koordineret, uddelegeret styring - 'Plug & play'

I film-procesledelse har man *centralt koordineret* styring, men den er uddelegeret på flere ansvarsområder – tid (x,y,z), kvalitet (a,b,c) osv. Indspilningsleder styrer flow fra minut til minut (x). Produktionsleder styrer flow fra dag til dag (y). Lineproducer og producer styrer flow over længere stræk (z). Scripter kontrollerer fremdrift over dagen (a) og giver informationerne videre op i systemet. (Tilsvarende er økonomien centralt styret, hvor faggrupper melder ind til deres ledere, der melder ind til produktionsleder osv.) Styring og kontrol er ikke to adskilte processer eller organisationer, men er en løbende interaktion, en gensidig dynamik

Ved i planlægningen at have defineret produktionen i bitte små del aktiviteter (fragmenter), er det let løbende at udføre kontrolmålinger, i hvor store mængder, de er udførte, og samtidig at 'ordne' dem i nye systematikker, når der stødes på forhindringer, for overordnet at sikre, at alt udføres som planlagt.

Jeg spørger Hollywood Produktionsleder/Lineproducer, Steve, om samarbejdet mellem de forskellige ledende funktioner i processen.

"*Director is the King!* - i hvert fald på feature film (som han selv har lavet mest af). Jeg prøver at tage alt det hårde og det svære. Jeg er selv en stærk personlighed, så hvis man ikke er enige, må man sætte sig ned og tage en snak og finde den bedste løsning! Alt går ind i at orkestrere processen. Hvis man derimod har en ubeslutsom Instruktør, så må man presse ham op i et hjørne, til han træffer en beslutning!"

Jeg spørger, om det er 'shared leadership'? - "Ja, for det meste. Det er i hvert fald sjældent, at nogen har penge eller magt som mål i en diskussion...det ligger ikke i DNA'et hos filmfolk!" (Det er sjovt, at han i forbindelse med ledelse også taler om et særligt 'film-DNA', idet han selv er vokset op i en stor filmfamilie. Men dhar jeg hørt flere andre filmfolk tale om, både i LA og i Danmark).

Steve mener, det må være en anderledes ledelsesstil for en ung entreprenør, fordi han ofte må arbejde på mange forskellige projekter. Filmproduktioner er så dyre, fordi folk er hyret til ét projekt. De venter og hænger omkring for bare at stå til rådighed – ikke længe, men i perioder. Han har ret, men alligevel ikke... Jeg hører ofte dette argument som afvisning af at sammenligne de to produktionsformer, men jeg mener dels at man undervurderer det passive arbejde filmfolk udfører, og dels glemmer at mange byggefolk faktisk primært arbejder på ét enkelt projekt, selvom de ligesom filmfolk er i kontakt med andre projekter på

andre udviklingstrin. Mange af de filmfolk, der venter mest er hyret ind som en del af et stykke teknologi (eks. en kamerakran), som man i forvejen planlægger at begrænse til de perioder, hvor der virkeligt er brug for dem. Andre venter kun f.eks. under optagelser, men hvor mine observationer viser, at de stadig er fokuserede på at forberede sig til næste ryk. Slutteligt giver synspunktet ikke rigtig nogen forklaring på, hvorfor ledelsesstilen er markant anderledes, og f.eks. at man har 'shared leadership', men mange både film- og byggefolk bider sig fast i myterne om, hvordan deres branche er skruet sammen og hvorfor. Mine observationer viser ligeledes, at der på byggepladsen er et stort omfang af uproduktive pauser, som tilgengæld ikke er motiveret af produktions teknologien.

Steve fortæller altså på den ene side om et hierarki med Instruktøren i toppen, og på den anden side om de forhandlinger, som bliver nødt til at foregå, for at man kan komme videre

Jeg interviewer en erfaren, dansk Filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen:

"Det er meget karakteristisk for filmproduktion, at fagfunktionerne har hver deres ansvar, der er klart defineret i kulturen. *Hele holdet har en helt bestemt forventning til en bestemt 'rolle' (Indspilningsleder, Lydmand, Scripter osv.) – uanset den person, der udfylder funktionen.* **Kemien på holdet er "plug and play"! – Det er de etablerede 'roller' (arbejdsfunktioner) som overtager/styrer folks handlinger (som at spille et bestemt 'instrument')".** Denne analogi svarer meget præcist til mine observationer, hvor jeg også ser filmholdet som et 'netværk' af aktanter, hvis indflydelse ligger mere i funktionerne end i personerne, og kommunikationen følger nogle nøje strukturerede systemer.

Med hensyn til styring og præcision taler den danske filmproducent om, hvor vigtigt det er, at der ikke er den mindste fejl i Dagsprogrammet (planen, som udleveres hver fyraften for næste dags optagelser). Og om vigtigheden af, at Instruktør, Produktion og Indspilningsleder kører et godt parløb til at planlægge processen: *"Man kan sige, at **Indspilningslederen 'overtager' ansvaret for Produktionslederen overfor holdet"*** (han/hun repræsenterer Produktionsledelsen ude på selve set'et, når der skal styres fra minut til minut, og med at melde problemerne tilbage til Produktionskontoret, så de kan løse dem via deres netværk og ressourcer). Ugemøderne samler op på de større sammenhænge og tænker længere frem i tiden end Dagsprogrammet. Selve den overordnede Produktionsplan udkommer med justeringer efter behov – dvs. næsten dagligt i inderkredsen af ledere!

Jeg tænker, at udvekslingen mellem Produktionslederen og Indspilningsleder er den parallelle organisation, som spejler parløb mellem producent og kreative i de tidlige faser. Produktionsleder med stab går som problemløsere foran og 'fejer som på en curlingbane' fra

det 'Pull' fra produktionen, som Indspilningsleder er talsmand/forhandler for. Og den meget diskrete rolle, som Indspilningslederen har som koordinator for både flow, value og transformation, ser jeg i rigtig mange af mine observationer:

I forhold til TFV-teorien (f.eks. Anlægsteknikforeningen, 2003), kan man sige, at formelt er Produktionslederen en slags 'Transformations-leder med fokus på at 'realisere produktionen effektivt, dvs. med færrest mulige ressourcer' mens Indspilningslederen er 'Flow-leder', som skal 'eliminere spild, dvs. ikke værdiskabende processer, og Instruktøren er 'Værdi-leder', som skal eliminere værditab i forhold til 'størst mulige værdi'. Men i praksis fungerer de netop som en TFV-unit i kraft af deres tæt-tætte samarbejde, hvor kontakten aldrig slippes i løbet af arbejdsdagen.

Observationer på et stort Hollywood-filmset:

Indspilningslederen kommer hen til Unit Production Manager'en med noget, som han havde glemt at sige på deres møde tidligere på dagen. Det er overvejelser omkring hensyn til børn (skuespillere og statister), og hvad de kan tåle i den alder. De er bekymrede, men pjatter også med det. Jeg er imponeret over, at den travle Indspilningsleder her omkring midnat også lige havde plads til at tænke fremadrettet på den slags subtile detaljer, som jo ***potentielt kunne skabe store produktionsvanskeligheder***, uanset hvor gode planer man har lagt for alt andet omkring! De deler deres tanker og diskuterer løsninger.

Instruktørens første assistent (Assistant Director, A.D.), Indspilningleder på dansk, har den paradoksale rolle at være ren processtyrer, mens hans egen chef altså er 'Værdi-chef' for hele projektet. Fotografen er også dels processtyrer og dels kvalitetsstyrer hvad angår produkt-kvaliteten 'billede'. Ligeledes skal alle de kunsteriske faggrupper samarbejde med produktionsledelsen om budgetter og tidsplaner og med Indspilningslederen om den daglige tidsplan og koordinering. Alle skal både referere til Instruktøren som øverst befalende af produkt-kvalitet og samtidig til produktionsledelsen via deres repræsentanter for at styre tid, økonomi og alle øvrige produktivitets-parametre (oprydning, transport osv.)

Scripter er den integrerede kontrolfunktion i systemet, som hele tiden i interaktion med især Indspilningleder en tjekker processen med noter om fejl, mangler, procentvis fremdrift, tidsoverskridelser og al formidling til næste fase (alle koder og numre til brug i postproduktionen), samt med Instruktøren tjekker produkt-kvaliteten 'continuity' og 'manuskript' for enhver lille uregelmæssighed i forhold til planerne.

Observationer på dansk filmset:

Instruktøren siger drillende om en ny opsætning: ”Det er godkendt på højeste sted! - og det er ikke mig!!” De andre griner: ”Haha, det er hos Scripteren!!” (- som har et fænomenalt overblik over detaljerne, fordi hendes opgave er at sikre continuity).

Scripterens noter bliver ligeledes vendt af hele produktionsledelsen – først produktions lederen, dernæst line-producer og andre fra producentens ledelse, som har daglige systematiker med opfølgning af alle tal.

Bogholder er også en integreret del af styring og kontrol, og hun sidder ofte med på set’et, for hele tiden at kunne give opdateret overblik over forbrug på alle budgetposter.

Koskela og Howell (2002) betvivler en automatisk drivkraft bag cyklus en plan-afvikling-kontrol-plan gennem simple ’ordrer’ og beslutninger taget i en fjern planlægning. Men filmproduktioner har denne cyklus personificeret i et helt nært samarbejde på flere niveauer i organisationen: På set’et kører cyklusen formelt mellem Produktionsleder (justering af plan), Indspilningsleder/Instruktør (afvikling af proces og produkt) og Scripter/Indspilningsleder (kontrol af proces og produkt), der melder resultater rundt til hinanden. Alt er synligt og nært, og de holder hinanden fast i fremdriften. Kommunikationen holdes så simpel som muligt – mundtlige forhandlinger, der opsamles i helt simple scripter, der kan formidles videre i organisationen dagligt (scriptrapport til ledelsen og postproduktionsfasen med tal og koder for fremdrift, opdaterede produktionsplaner til ledelsen, dagsplaner, ugeplaner og skudplaner til holdet). Beslutninger foretages i åben dialog med alle involverede.

En brik i denne styringsmekanisme er kontrakterne med holdet, hvor de enkelte har ’commited’ ud over deres professionelle leverance til også at udvise ansvarlig adfærd og levere inden for rammerne af budget og plan paramtre. Det anses derfor for meget dårlig stil ikke at deltage aktivt i arbejdet med at gennemføre produktionsplanerne.

Hollywood Producer, Denise Di Novi på mit spørgsmål om, hvor meget hun blander sig i produktionen?:

“I interfere a lot everyday, but always through the heads of departments.”

34.2 Non-humane aktanter

Filmproduktionen kan altså ses som et hierarki med entiteten ’produktionsplan’ som øverste chef i tæt pardans med ’produktmål’ gennem aktørerne henholdsvis: AD/produktionsleder og Instruktør/fotograf. Det understøttes af de største aktanter - selve produktionsplan og budget, som har integreret hensyn til proces og produkt. *Værdi er integreret* ved den tid, der er sat af

til aktiviteterne (mange takes) og med tilstrækkeligt midler på budgetposter til kvalitetsudstyr, god scenografi, dygtige leverandører, rigeligt antal medarbejdere osv. *Og for at integrere flow og transformation* kan produktionsplanen optimeres efter et stort antal parametre, hvor de forskellige hensyn kan afløse hinanden. I perioder vil man måske stramme på tidsforbruget, mens andre perioder vil være præget af hensyn til en ressource som giver kunstnerisk værdi til produktet.

De store aktanter: Manuskript, Budget, Produktionsplan styrer gennem deres 'værktøj': skudplan, produktionsplan, ugeplan, dagsprogram, scriptrapport, daglige prøver osv. Det er altså disse opgaver, som er aktanter i fremdriften af en filmproduktion gennem de personer, som har ansvaret. Hvis en hovedfunktion bliver syg, skal vedkommende erstattes, før man kan komme videre. Det er utænkeligt på en professionel produktion at filme uden en Scripter eller en Indspilningsleder. Andre fra holdet kan kortvarigt gå ind og aflaste denne funktion, hvis de har kapacitet og kompetencer til det, men man kan ikke forestille sig 'et hul' i scriptrapporten eller i Indspilningslederens styr over processen eller en dag uden et dagsprogram. Det ville anses som meget uprofessionelt og aldrig forekomme på de store Hollywood produktioner.

Det kan virke bueraukratisk og hierakisk for det styrestystem, som aktanterne repræsenterer, men samtidig er det kollektiv ledelse og demokratisk kommunikation i selve organisationen, hvor alle taler med alle i løse og afslappede former. *Min forståelse af den mekanisme er, at der med de mange formelle aktiviteter genereres des flere uformelle aktiviteter omkring dem og dermed også et liv af uformelle relationer og kommunikation.*

Mange andre aktanter blander sig i 'styringen' – og omgivelserne kan tit byde hårde vilkår for arbejdsflow, fokus og trivsel på filmholdet.

Observationer fra dansk filmset:

Mørke-aktant: Jeg kan selv mærke den fysiske påvirkning af at være spærret inde på et meget *mørkt* studie i mange, mange timer... Selvom jeg selv kan vælge at gå udenfor, og ofte gør det, så føles det helt surreelt at se dagslys!...Man bliver bare 'bims'! (For at kontrollere lys på selve set, ligger resten hen i mørke – også ved monitor, hvor Scripter sidder og kniber øjnene sammen for at kunne skrive sin rapport).

Lyd-aktant: Optagelserne afbrydes, fordi en flyvemaskine passerer... (jeg kan intet høre, men lydmanden ser meget opgivende ud).

Produktionsleder fortæller mig, at de har fået *omdirigeret* en del fly i løbet af optagelserne – især, når de skulle filme udendørs! Boomer nikker bekræftende og fortæller, at der er flyveruter plus private fly over den gamle flyvestation – men at det trods alt ikke er SÅ slemt, som i Ystad (svensk filmby). Det er åbenbart lidt besværligt at få omdirigeret flyveruter, men det kan lade sig gøre (!)

Observationer fra stort, professionelt filmset i Hollywood:

Kl. er 4 om natten. Der eksperimenteres med regn-anlægget over nogle buske... Mændene er iklædt regntøj og sydvest! (Det er den omvendte verden...i Danmark var jeg på filmset, hvor de kæmpede med at lave kunstigt 'solskin' i regnen!)

Jeg betragter bestræbelserne med at få koblet regnvejrsmaskinen sammen. Den virker temmelig interimistisk! Det ligner en stor havesprinkler for enden af ganske almindelige rør. De bikser *længe* med anlægget!

Indspilningslederen går lavmælt rundt og taler i sin walkie-talkie. Jeg undrer mig over, at han ikke styrer det mere fast, men han blander sig tilsyneladende ikke i denne underleverandør af 'regnvejr's arbejde. Eller også er det bare sådan, det fungerer optimalt med 'film-regn'?

Stjerne-skuespillerinde, der lige selv skal prøve at bakke 'sin bil', er lige ved at køre hele anlægget ned... Ledninger og rør flyttes, og hun bliver venligt men bestemt hjulpet ud af bilen, så transport-sektionen selv kan flytte den tilbage til klar til næste optagelse.

Indspilningslederen kommer hastende forbi, veksler et kort blik på mig. (Måske er ledelsen ikke så glade for at jeg er her, nu hvor tidsplanen åbenbart er ved at skride, og de bikser med teknikken). En producer-kollega (fra Studiet) er dukket op som gæst og griner ad ham: "How are you doing?" Jeg forstår det sådan, at kollegaen godt kan læse situationen og driller ham med, at han er irriteret over det langsomme tempo.

Tilsyneladende vælger Indspilningslederen ikke at styre så meget, men lade folk selv rykke. Flaskehalsen er dette regn-firma, og før de løser deres problemer, kan ingen andre komme videre.

Der er gået total privat-snak i forsamlingen. Mange rydder op eller tager sig et hvil.

Instruktøren blander sig også uden om...det virker lidt flydende. Så vidt jeg har forstået planen, skulle de have været stoppet nu – men mangler stadig den helt store regnvejrs scene, som alle havde talt om på forhånd!

Indspilningsleder råber: ”Full rehearsal, without rain!”

Skuespillerinde er træt og var nær faldet i søvn i pausen.

Kostumepigerne står og taler om problemer med at have børn i morgen... Og at de bør være fornuftige og realistiske og finde alternativer, hvis de har mulighed for at afsætte børnene denne weekend (det er torsdag, og fredag er også med aften-optagelser) – evt. bytte weekend med deres partnere for dem, der har delebørn, og i øvrigt få ringet til skolelærer, bedsteforældre osv. (Det er vist lidt af et privat-logistisk puslespil at arbejde på et filmhold).

Lydmand griner af, at jeg gider være her så længe! Kostumepige supplerer, at de jo alle er her endnu, fordi de er *’commited’!* Ordet får lidt ekstra tryk, som et religiøst mantra – det lød helt sikkert som et begreb, hun havde tænkt over i forvejen!

Den ene Instruktør vader frem og tilbage, mens den anden bare sidder og venter.

Der vil jo realistisk kun være én god chance for at få skudt regnvejrs scenen, for Skuespilleren skal være drivvåd bagefter! Kameraet bliver pakket omhyggeligt ind i plastik. En skuespillerinde sidder foran varmelampen – træt og kold.

Indspilningslederen er tilbage i rollen som ham, der styrer det hele nu, og giver den ultimative kommando: **”Rain!”**

Proaktiv kostumeplanlægning: Der er *et lager af helt ens nye jakker* til den våde skuespiller, så han kan have nogle flere forsøg med at gå ud i regnen, og stadig se ’tør’ ud ved starten af scenen! (Han bliver gennemblødt og må fryse med anstand!)

(Jeg har allerede frosset i timevis i den kolde, californiske nat her lidt oppe i bjergene).

Der er stram styring på alle andre funktioner og ekstra-dobbelt risiko tjek: ”Check the gates!” (Hvilket betyder, at kameraet skal tjekke, at der ikke lige er et ’hår’ eller andet i kameraåbningen, der kan give så forringet billedkvalitet, at man må lave et re-shoot af scenen, og det ville være virkelig dyrt med så kompliceret en scene! (- det havde man netop prøvet for et par dage siden, men heldigvis ikke på optagelser, som ikke kunne gøres om med det samme.)

Klokken er nu 4.20 om natten! Folk hænger stadig ud og sludrer. Der er omrokering af det store vandanlæg efter en mindre regnvejrs scene.

Indspilningsleder dirigerer en bil på plads, der skal bruges i dekorationen: ”Car is moving!” over sin walkie-talkie, så folk vågner lidt op og flytter sig.

Nu skal den helt store kran i aktion! Kranen bliver forsigtigt lirket uden om en fast lysmast i skolegården. Den skal løfte det store sprinkleranlæg, der skal dække et helt parkeringsområde foran ’gymnasiet’.

Selve kostumechefen er her stadig. Det er ikke en nem kombination med det våde tøj og stjerneskuespillere, tænker jeg. (Normalt ville de praktiske opgaver blive givet videre til assistenter sidst på dagen, så kostumechefen kan komme tilbage til kontoret og koordinere de overordnede linier og evt. forberede andre filmprojekter).

Der er en langsomhed, der undrer mig. Ingen har rigtig travlt, undtagen de få, der kæmper med sprinkler anlægget, og de er tilgengæld helt blege af stress. Men det er som om alle andre ikke rigtigt engagerer i arbejdsflowet på nuværende tidspunkt. Er det træthed, irritation over planen eller bare ’anti-panik’ over tidspresset? Måske netop en ventil til at slappe af, da de alligevel ikke kan gøre noget?

Regn-entreprisen er igang med at føre vandslangen op gennem de 40 meter kran. (Man kan måske også undre sig over, at de ikke har kunnet forberede dette på forhånd?)

Min gamle ven, 2. kamera assistenten er vendt tilbage flere gange med en bemærkning til mig, og nu falder 10-øren endeligt, og jeg forstår, hvad det er, han prøver at fortælle mig: ”Look at the color of the sky! – It is turning blue!” Han siger, at nu kan man se, at det snart er overstået, for jeg har jo givet udtryk for, at jeg var træt: Når himlen farves blå betyder det, at der ikke er lang tid til dagslys, og så kan de ikke skyde mere på disse ’nat-optagelser’!

Han siger også, at alle er trætte efter flere dage med natoptagelser. (Jeg var ikke bevidst om, at de havde skudt om nætterne flere dage i træk, og det forklarer selvfølgelig matheden!) Men han siger også, at det er meget bekymrende med den lyse himmel, for de bliver jo nødt til at færdiggøre denne scene i nat, og om lidt kan de ikke filme mere – om en time står solen op!

I morgen skal hele cirkuset videre til en ny location og nye planer, og man kommer ikke sådan lige tilbage og lejer et helt gymnasie, 150 statister og dresser det hele op til optagelser igen... De SKAL blive færdige, inden det bliver mere lyst...om nogle minutter!

Det var slet ikke gået op for mig ved at aflæse stemningen omkring mig i de seneste par timer: De er jo under det vildeste tidspres! Det ville jo være en katastrofe for produktionen,

hvis de ikke når denne scene i nat, nu hvor hele cirkuset er kørt i stilling. Man kommer ikke sådan lige tilbage med 250 mand og tilhørende busser og lastbiler, kraner og specialister...og scenen indeholder en vigtig, humoristisk pointe for filmen og kan heller ikke 'droppes' uden omkostninger. Hvordan har de alle kunnet tage det med så ophøjet ro? Det går op for mig, at panik netop ikke ville fremme situationen, så de bidrager alle maksimalt til at den berørte faggruppe kan løse situationen, ved at forholde sig stille og rolige og afventende.

Lysmand driller transport kollega, der står stille og drikker kaffe: "That will only make you tired and weak!" (Jeg tænker, at arbejdskulturen er nået det punkt, hvor de lyder som elitesportsmænd, der taler om at ruste sig til at kunne udføre ekstreme præstationer, som griber helt ind i personlig og privat adfærd).

De styrer sprinkler med samme tekniske princip som lyspladerne: ved snoretræk og trisser. Der bikses med lysplader til at lægge filter og refleksion foran kamera. (Det lysmæssige bliver mere og mere teknisk efterhånden, som de er ved at miste nattemørket - Det er et kapløb!)

Jeg får at vide, at sprinklerens længde nok er 60 ft (knap 20 meter) og kranen vel det dobbelte. Det passer meget godt med mine egne gæt :) Det hele ser *meget* hjemmelavet ud.

De kæmper længe med at få regnvejr til at se rigtigt ud, mens alle andre pakker deres udstyr sammen for at være klar til at rykke videre, så snart det er overstået. (Der er en ny location imorgen, hvor alt udstyr skal være klart).

Still fotografen kravler op på en stige for at forberede fotos deroppe fra.

I lyskeglerne ser 'regnvejret' nu meget overbevisende ud!!

Indspilningslederen går direkte igennem det med et udtryk i ansigtet som: "Intet kan røre mig!"...

Nu kan jeg se, at de har prøvet det hele før: ***Det virker!!***

34.3 "...and Action!"

Hovedskuespilleren stiller sig ud midt i regnen på parkeringspladsen og skal åbenbart se noget 'fortabt' ud... Han står der længe, mens de filmer for at være sikre på, at de har fået ordentlige billeder, og at han virkelig bliver drivvåd, så man ikke er i tvivl. (Det ser simpelthen

så koldt ud i den frysende morgenluft!). Tavsheden på holdet er total. Alle holder vejret og stirrer på den ensomme mand under kæmpe-bruseren.

Der er noget absurd over hele sceneriet, for nu er det næsten så lyst, at man kan se, det bliver en klar og skyfri dag. Og jeg er selv nået et punkt af træthed og kulde (og stress over endeligt at stå ved målet for min empiri-indsamling), at det netop bliver, som min kamera-ven beskrev det: En meget intens oplevelse!

Den drivvåde skuespiller fortrækker ikke en mine, da han bagefter vandrer med stive skridt op til holdet i sit våde tøj, men Kostumepigerne skynder sig at pakke ham ind i tæpper. Han siger ikke et ord, og jeg gætter at han vælger at holde alle følelser indenbords for at kontrollere, at der ikke kommer irritation med ud. Det kan ikke have været 'positive følelser' for ham at vente SÅ længe midt om natten på, at holdet skulle fumle sig færdige med alt deres udstyr helt op til risiko for aflysning på grund af solopgang, og derefter skulle leve sig ind i rollen af en stakkel i regnen...iskold og drivvåd.

Det er et vildt projekt! Den kæmpestore stadium-projektør er flyttet længere i baggrunden i takt med, at morgengryet får fat. Nu er det ved at blive lyst, og alle pakker. Det er vist langt over tid!

En ung produktionsfyr tager sig udelukkende af at samle skraldespande og rydde skrald op. Location skal jo efterlades fin og ryddelig, så man er klar til at tage fat på en ny location i morgen og ikke har nogen hængepartier her! Kraner rulles sammen, og det alt det våde udstyr tørres af. Alle de små dimser, stænger, stativer, ledninger...

Der uddeles call-sheets (dagsprogrammer for næste dag), og overskridelsen har nok medført ændringer af morgendagens program. Der er sikkert nogle faggrupper, der ikke kan møde så tidligt på grund af regler. Det må give den *vildeste* logistik at koordinere i forhold til alle de andre, der er gået hjem, og alt det som skal foregå i morgen!

Kameraholdet har arbejdet hårdt hele dagen. Nu skiller de kameraer, afmonterer dolly skinner osv. osv. – et kæmpe afrigningsarbejde. Props kører væk med et læs stole.

Jeg er tilbage ved trailerparken, lastbiler, restaurant og køkkenet til 300 mennesker. *Det er en hel lille landsby, der skal flyttes og fungere igen til næste location i morgen.*

Solen gryr og begynder at sende varme stråler, som kan mærkes i den kolde, stive krop, men som bare giver mig lyst til at lægge mig ned og sove på stedet!

Selv kører jeg hjem gennem morgen-myldre trafikken i Los Angeles. Jeg kan næsten ikke holde kørebanen, fordi mine øjne falder i, og jeg 'vågner' i flere omgange med 100 km i timen i den tætte trafik... Dagen derpå: Jeg sover til langt efter frokost og er SMADRET! (- efter 8 timers stående noteskrivning)

Jeg har en sætning, som gentager sig selv i mit tågede hovede, da jeg vågner næste dag, og som jeg tror er essensen af et meget stærkt indtryk: **"Nobody is saying anything negative!?"**

Det interessante er, at man IKKE arbejder med alternativer, men giver holdet plads og tid til at gennemføre den oprindelige plan, selvom det har kostet kassen i overtid og ændringer for næste dag! – Dette er altså et eksempel på, hvordan man virkelig holder fast i produkt-planerne (manuskriptet), selv i 'luksus-afdelingen' og betaler prisen for de ekstra omkostninger i produktionen og hele den besværlige reorganisering for alle – bare for pointen af en scene, som varer få sekunder i den samlede film!

Det er også en vigtig forskel til styring af en byggeplads: Filmbranchen kan ikke bare sige om en opgave, at 'den kan vente til i morgen' for der er alt, alt for mange bindinger på filmarbejde i forhold til de kommende dages produktion! – Så man har organiseret alt efter netop den virkelighed: Bindinger!

Og endnu mere imponerende: Hele holdet tager det i stiv arm! (Men også af den sædvanlige årsag: Al negativ stemning er friktion, og undgås! - Jo mere modgang, des mere rolige og overskudsagtige bliver alle.

Bagefter indser jeg, at der er noget meget rationelt over ledernes måde at tackle situationen: De giver plads til, at fagfolkene kan arbejde med problemet – mens alle står og kigger og venter. Det havde jo ikke hjulpet at begynde at råbe op eller blande sig på det tidspunkt, og havde muligvis blot givet endnu værre forsinkelse. Så alle forholder sig roligt, ingen giver op eller flytter blikket fra produktionen. I samme sekund, anlægget er klar, så er holdet også klar.

'Styring' kan også være at *lade være* med at blande sig eller forstyrre den faggruppe, som kæmper – men stadig at bevare fuldt fokus og positiv energi på situationen, så de netop kan præstere i de allersidste minutter.

Fra mine observationer og interviews med danske og amerikanske filmproducenter og produktionsledere kan jeg opsummere i forhold til ANT, at der er mindst tre meget stærke,

modarbejdende aktanter tilstede under selve udførelsen (– og at filmproduktion på den måde er et paradoks):

1. 'Planer' for **transformation** som bærere af den nedforhandlede 'projektøkonomi', som kræver 'stram disciplin' på set.
2. Kontra 'Uforudseelighed' i **flow** af de mange, ustyrlige, interagerende faktorer, som bærer produktionens nedforhandlede 'kompleksitet', som kræver dels 'stram og detaljeret struktur' af såvel planer, styring som organisationen på set, samt en tilhørende 'løshed' i indstillingen til pludselige ændringer - samt ind imellem akut behov for 'selvstændig problemløsning' hos filmarbejderne.
3. Kontra 'Kreativt arbejde' (primært skuespillet) som bærer af den nedforhandlede **'produkt-kvalitet'**, som kræver 'positiv og rolig stemning' på set.

Især de to første kan sammenlignes med byggeriets produktionsbetingelser, mens den sidste er speciel for kreative produktioner (kreativitet forstået i bred forstand, det kunne også være andet projektbaseret vidensarbejde). Vi har altså økonomiske **Planer** versus produktionens **Uforudsigelighed** versus Kreativt **kvalitetskrav** om arbejdsro. Hvilket igen kræver, at filmholdet arbejder **løst, selvstændigt og positivt under stram disciplin og faste strukturer!**

34.4 Hierarki, autoritet og 'looseness'

'Filmhierarkier' eksisterer kun omkring selve produktionsarbejdet, især i Danmark. Det er en kasket, som filmholdet tager af efter fyraften, og som handler mere om at gennemføre en praktisk proces. Lidt som anfører på et fodboldhold, dirigent for et orkester eller styrmand i en robåd eller sejlbåd. Det handler mere om en opgavefordeling end om magt eller personlig vinding. Derfor opfattes filmproduktionens ledere også mere som nødvendige facilitatorer for alles arbejde og deres ordrer respekteres som 'planens vilje' mere end som en personlig vilje. 'Styring' virker afslappet, når det er tilstede hele tiden! Det er integreret i processen på daglig basis og virker ikke som en påklistret ugentlig 'eksamen'! Det handler om at få overblik, finde årsager, virkninger – og dermed løsninger! – ikke om at slå nogen i hovedet.

Jeg taler med en meget erfaren, dansk filminstruktør med flere spillefilm og et hav af andre produktioner bag sig. Han har også som en af de efterhånden flere og flere danskere arbejdet på en større amerikansk studie-produktion. Produktionen kostede ca. 26 mio. $ (140 mio. d.kr.) og var således blot en mindre produktion i forhold til gennemsnittet. (Holdet var på 110 mand, og optagelserne varede 8 uger, hvor man arbejdede i 12-timers dage plus

overtid). Instruktøren har ikke fornemmelsen af, at der i USA prioriteres anderledes tidsforbrug til produktionen end i Danmark, men at der som en selvfølge er ansat langt flere mennesker til at udføre detaljer i arbejdet. Instruktøren fortæller mig, at det var en f****** fantastisk oplevelse som dansk Instruktør at blive serviceret af en amerikansk Indspilningsleder: ***"Alt kørte i cirkler omkring mig – jeg skulle bare sige 'ja' og 'nej'!"*** En god amerikansk Indspilningsleder kan forene kompetencerne for de danske roller for Indspilningsleder, Produktionsleder og Instruktør i samme person. Han fortæller, at han selv som Instruktør bare kunne koncentrere sig om at instruere skuespillerne og træffe kreative valg (i dette tilfælde 'time' humor i komedien). Jeg spørger, om man kunne forestille sig et tilsvarende niveau for en dansk Indspilningsleder, og han svarer, at det slet ikke er nødvendigt på de (mindre) danske produktioner, men (med et glimt i øjet) at det "sikkert ville være godt til at bygge en Øresundsbro!"

Indspilningslederen havde tilsyneladende på denne produktion 'sit eget' canadiske filmhold, som han plejer at arbejde sammen med (en slags hovedentrepriser). Fotograf og andre hovedfunktioner var så ansat af selve filmproduktionsselskabet. Produceren (producenten) fulgte dagens optagelser, og var den eneste med beføjelser til at skyde ekstra penge eller tid i produktionen, hvis han havde skønnet det nødvendigt, hvilket ikke skete. Tværtimod blev produktions designeren presset til at yde mere for budgettet (havde svært ved at forhandle budgettet på plads). Instruktøren gjorde selv meget for at være i dialog med hovedfunktionerne allerede i pre-produktions fasen, og dialogen blev holdt med f.eks. morgenbriefinger under indspilningerne.

Observationer fra dansk filmset:

Efter lang dag med udendørsoptagelser og nu på et presset, klaustrofobisk set: Statistkoordinator spørger Indspilningsleder lige før, der er klar til optagelser, om han har et øjeblik? Indspilningsleder vender sig med sin 2 meter høje og fulde autoritet og spørger: "Er det en vigtig ting?" Statistkoordinator svarer, at det er spørgsmål om tilladelse til et toiletbesøg, og Indspilningsleder spørger (meget) højt over forsamlingen: "Hvem er det?" Statisterne tør dårligt svare – kan vist godt pludseligt mærke, at det er unødig opmærksomhed i den store balance... (Det har allerede været en lang dag med mange udfordringer). Indspilningsleder spørger igen meget myndigt men venligt, om det kan vente? – Jo...det kan det godt!!

Interview med dansk Indspilningsleder (I):

I: ”Hvis jeg skal have ansvaret for at gennemføre optagelsen, og hvad der sker på stedet og i øjeblikket, så er jeg også nødt til at vide ALT! Jeg ser det som et stort samarbejde mellem mig og produktionsleder, hvor jeg står på stedet, mens de står bag og sørger for, at alt det aftalte sker. Og at de (produktionsledelsen) har det endelige budget-ansvar, hvis man gerne vil planlægge noget, der er lidt større end, hvad der har kunnet lade sig gøre”.

I: ”Man kæmper lidt med den økonomiske del af ledelsen, for de hader enhver beslutning, som de ved kan koste dem penge... Men prøv at forestille dig, hvis det går godt, hvad de så kan spare! Men de er også godt klar over, at hvis du varsler overtid, så kommer man også til at bruge overtid! Det er jo sandt... Men forskellen på de to ledelsesformer er at se, hvor tit tager man egentligt fejl i sin vurdering af, at der er brug for overtid? Det er ikke særlig tit. Og det man for ud af de mange, mange gange, hvor du har ret, og har varslet på forhånd – det kan du få meget mere foræret i forhold til den mulige besparelse, den ene gang, hvor du måske tager fejl. (Og risikoen er, at det koster nye ’skuespillerdage’ som er virkeligt dyre, når hele produktionen skal forlænges, fordi man mangler scener). Der er megen økonomi i den – men det er den der bekymring for at træffe en beslutning, som koster penge”.

C: Det får mig til at tænke på, at dit samarbejde med Produktionslederen må være meget centralt? For i virkeligheden kan du jo ikke disponere økonomisk, men du står hele tiden og kigger holdet i øjnene og siger ”Det skal jeg nok sørge for!”, men i virkeligheden skal du først ind og have dit bagland i orden. Der må være en gensidig tillid, der er virkelig stor? Havde I arbejdet sammen tidligere?

I: ”Ikke direkte i disse funktioner men på noget lignende. Så vi er meget trygge ved hinanden. Jeg ved, at hvis der er et overskud, så er hun ikke den, der skjuler det. Så når hun siger: ”Det er dét på budgettet” – så ved jeg, at så er det dét! Så ved jeg, at der ikke er noget i baghånden, for det kan man også opleve, at de lægger lidt til side... Man bliver virkelig skuffet, når man opdager, at der pludseligt er råd til noget helt andet, f.eks. råfilm (meget dyrt), fordi produceren ønsker nogle flere optagelser, når han ellers har sagt, at der ikke var flere penge! Så gider man sgu’ ikke kæmpe for det... Og det er en stor misforståelse, hvor nogle ledere tror, at de gør noget ’godt’ ved at have en buffer. Når jeg siger, at jeg har en deadline, så er det en deadline! – og ikke fordi, jeg har en buffer. Det er sådan jeg vil have tingene: lige til det sidste sekund, og lige til det sidste korn”.

”Ærlighed, er nøglen til samarbejde mellem Produktionsleder og Indspilningsleder!” (– underforstået, at så bliver det ikke så vigtigt, hvor aftaler og forhandlinger ligger i grænselandet det mellem formelle og uformelle).

”Diplomati, er nøglen til samarbejde mellem Indspilningsleder overfor Instruktøren. Det er vigtigt IKKE at sige, at hans idé ikke kan lade sig gøre eller kun tale om besparelser, så mister man ham. Det er vigtigt at lytte 5 minutter her og dér og måske foreslå ting – at lede sin leder. Og hvis der er større prioriteringer, der ikke går op, må man inddrage line-produceren i en løsning”

På spørgsmål omkring Indspilningslederen, som ’styrer, men uden personlig magt’, svarer han:

”Der er stor forskel fra produktion til produktion – på nogle produktioner er jeg general, på andre har jeg ingen magt. Men alle filmhold påtager sig et ’fællesansvar’! Man er afhængig af og må have tillid til de andres professionelle standard.” Det er vigtigt at inddrage fotografen i arbejdet med at planlægge produktions processen, for han er helt central for beslutningerne. Han er den (sammen med Instruktøren), der forstår at fortælle historien i billeder, så han har stor magt over forløbet! Så fotografen skal være med til at planlægge, ellers...glem det!”, siger han og ryster på hovedet.

Observationer på dansk filmset:

Pause: Der skal måles afstande (mellem kamera, skuespillere og baggrund til valg af optik mv.) Indspilningslederen har overskud (midt i sit altid pressede program) til at joke med, at han er ”næsten” lige så høj som skuespiller, og derfor lige kan være ’standin’ til at indstille frame på kamera (han er 2 meter høj!) Så han sætter sig beredvilligt i scenografien og lader sig ’måle’. Jeg tænker senere, at det nok er en meget ’dansk’ ting, at de øverste ledere ofte spiller sig selv helt ned i hierarkiet, så alle er lige og taler frit og humoristisk med hinanden. (Han har også forskellige kælenavne, der lidt ironisk-kærligt joker med hans myndighed, som han udstråler). På et amerikansk filmset, ville Inspilningslederen måske holde sig mere på distance af coolie-opgaver og være mindre i øjenhøjde med den mindste runner. Men på den anden side tror jeg at situationen afspejler meget godt og generelt, at **Inspilningslederen er en mere vejleder end en chef**. Han har ikke magt, men blot til opgave at dirigere produktionen.

Alle er lige i forhold til opgaven med at overholde planerne med såvel produkt som produktion. På den måde får han også signaleret, at det er så vigtigt at komme videre i produktionsflowet, at han ’sætter sin egen krop’ ind på at være effektiv.

Indspilningsleder afbryder optagelserne pga. noget lyd, der forstyrrer. Instruktøren kommer farende ind fra monitoren (ude ved Scripter): ”Kan vi ikke blive enige om, at det kun er mig,

der afbryder! – Det er ligemeget med dårlig lyd, hvis der er nogle blikke og andre gode reaktioner, som jeg kan bruge senere!" Indspilningslederen undskylder mange gange (lidt flovt, der er et hierarki, der ellers sjældent er synligt, men her fik hensyn til produktionsflow blandet sig ind over produktkvaliteten på den forkerte måde). Lydmanden prøver at forklare for at forsvare Indspilningslederens impuls, men stemningen bliver lidt kejtet, for det er meget sjældent at se Instruktøren sur. (Men umiddelbart efter arbejder de atter tæt og fortroligt sammen, som om intet var hændt).

35 Pace & Sync – flow i processen

Indspilningsleder (AD) er produktionens 'Flow- eller Processtyrer': Et menneske med stor autoritet som talsmand/forhandler for aktanten 'dagens skudplan', men uden selv at besidde nogen personlig magt. I samarbejde med Produktionsleder og Scripter kontrollerer de forbruget af Tid såvel i daglig pacing af proces, opdatering af planer og kontrol af fremdrift.

Indpilningslederens stemme høres i en konstant cyklus af kommandoer, som råbes, videregives over walkie talkies eller hviskes videre fra person til person – altid i en venlig, opmundtrende tone (som når man kalder en flok børn sammen):

- "PRØVE!" (ro på set, mens man tester en scene)
- "KLAR PÅ SET!" (...alle faggrupper skal hurtigt være klar til næste optagelse)
- "STILHED!" - (ikke en knappenål må høres...)
- "Kamera? – Kører!" (- dobbelttjek af at filmen kører i kameraet)
- "Lyd? – Kører!" (- dobbelttjek af at lydoptagelser kører)
- "...og VÆRS'GO!!!" (- optagelser med skuespillere eller andet, som skal levere til scenen)

Indspilningslederens noter på dagens skudplan viser, hvordan han har kæmpet med minutterne hele dagen, og lander på kl. 17 nul dut, som planlagt:

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

	start	slut		t.min	id.nr	sider
	0645		Prelight			
	0700	0730	prøve	0.30		
	0730	0735	Holdet møder til briefing	0.05		
0810 !	0735	0800	Klar til optagelse	0.25		
930	0800	0930	Scene 630 – AFTEN	1.30	1,2,3	1.4/8
955	0930	0955	KOST/MASK SKIFT	0.25		
1130	0955	1125	Scene 717 – AFTEN	1.30	1,2,3,4	1.4/8
1215	1125	1210	frokost	0.45		
1310	1210	1310	Scene 936 – NAT	1.00	1,2	6/8
	1310	1325	KOST SKIFT	0.15		
1440	1325	1440	Scene 901 – NAT	1.15	3,4	1.1/8
1455	1440	1450	KOST/MASK SKIFT	0.15		
	1450	1535	Scene 737 – NAT	0.45	1,2,4	3/8
1550	1535	1605	Scene 739 – NAT	0.30	1,2,3,4 } ½ 3	1/8
+* 1600	16.05	1700	Scene 740 – NAT	0.55	1,3 }	7/8
1700						

* + 2nd UNIT.

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

klar 0810
Scene 630 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

0830 ~~1.~~ KATRINE står ved køkkenbordet, ser ud af vinduet. MATHILDE hen forbi og står lidt derfra - dialog. SUNE ind fra baggrunden, står først ved siden af KATRINE derefter MATHILDE. Set fra STUE siden af køkkenbordet retning mod køleskab/bagdøren HALVTOTAL. Gennemspilning.

0845 ~~2.~~ Samme forløb i NÆR KATRINE. Samme kamera position.

0900 ~~3.~~ PICK-UP NÆR SUNE. Samme kamera position.

0915 ~~4.~~ MODSKUD. HALVTOTAL MATHILDE, SUNE kommer ind i billedet. Set over køkkenbordet retning mod spisebordet/vinduet. Gennemspilning.

0930 ~~5.~~ Samme forløb NÆR MATHILDE. Samme kamera position.

~~6.~~ PICK-UP NÆR SUNE ved siden af Mathilde. Samme kamera position. (ændret arrangement).

0955 Scene 717 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

1015 ~~1.~~ (Samme retning / position som 630:4). 2 SHOT, KATRINE & ANDREAS rør i maden, SUNE hen og overtager, KATRINE & ANDREAS ud og hen til bordenden.

1030 ~~2.~~ Samme forløb. Ender i NÆR SUNE.

1100 3. MODSKUD (samme retning position som 630.1) SUNE kommer ind går ud af billedet, KATRINE & ANDREAS hen til enden af køkkenbordet MATHILDE ind, bliver til hendes billede. HALVTOTAL. Gennemspilning.

1120 4. Samme position & retning. 2 SHOT KATRINE & ANDREAS for enden af køkkenbordet.

1130 5. ~~EVT. Separat NÆR KATRINE. (Som 717.4)~~ MATHILDE forbi.

~~6.~~ ~~EVT. Separat NÆR ANDREAS. (Som 717.4)~~ KAT

Scene 936 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1235 ~~1.~~ KATRINE går frem og tilbage bag køkkenbordet, ringer til Mathilde. SUNE sidder ved bordet. (Samme retning som 717.4) Kameraet står nu på køkkenbordet ved vasken. HALVTOTAL SUNE. Gennemspilning.

1245 ~~2.~~ Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.

1300 3. MODSKUD. (Samme retning som 717.1) Kamera står ved enden af køkken bordet. Følger KATRINES bevægelser. HALVTOTAL. Gennemspilning.

1310 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Scene 901 – K,S & M – KØKKEN – NAT

(1610) * TIL 2-UNIT

1. ÅBNINGSBILLEDE til AFSNIT 9. NÆR VAND fra hanen ved køkkenvasken i et glas.

1345 2. HALVTOTAL ANDREAS, bokser shorts og T-shirt. Tager et glas vand. SIDESKUD.

1410 3. SCENE FORLØBS EGENTLIG FØRSTE BILLEDE. Set over køkkenbordet fra hjørnet mod ANDREAS. HALVNÆR. Gennemspilning.

1430 4. MODSKUD. Set fra køkkenvask position bag bordet mod indgang til STUE fra ENTRÉ, MATHILDE ind. HALVTOTAL. Gennemspilning.

1440 5. Samme forløb. Samme retning. NÆR MATHILDE. Gennemspilning.

Scene 737 & 739 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1455 1. (Scene 737 & 739 føres sammen) SUNE sidder ved enden af spisebordet som da Lene, Hans & Grethe var på besøg. ANDREAS ind og sidde ved Hans position. KATRINE forbi hen mod vasken, ser ud af vinduet. TOTAL. Set fra enden af køkkenet ved køleskabet. (EVT ender i 2 SHOT SUNE & ANDREAS. Gennemspilning.

1515 2. Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.

1530 3. Samme retning. NÆR KATRINE ved vinduet. Hun løber ud af billedet.

1550. 4. MODSKUD. Set over spisebordet retning mod STUE/ENTRÉ. KATRINE & ANDREAS ankomst. HALVTOTAL. EVT. KATRINE løber ud.

1610 * 2. UNIT.

1600.

Scene 740 – K, S & M – ENTRÉ – NAT

1625 1. MATHILDE ind ad hoveddør. KATRINE hen til entré. Set fra døren til stuen mod trappen. MATHILDE HALVTOTAL på trappen. Gennemspilning.

1635 2. Samme forløb. Samme retning. MATHILDE NÆR. Gennemspilning.

1650 3. MODSKUD. KATRINE HALVTOTAL, kommer hen til dør åbning og bremser Mathilde. Gennemspilning.

1700 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Figur 36 Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). Her ses, hvordan tiden måles både i minutter og i et antal 1/8 af en side i manuskriptet (produktmængde), sin også deler processen I tidsintervaller af ca. 1/8 dagsarbejde.

Observationer fra dansk filmset:

Indspilningslederen trækker mig tilside for at vise mig sine noter fra dagens optagelser: Alle skud og scener er foretaget indenfor 5 minutter i forhold til den plan, han lavede i går! Men han blev også nødt til undervejs at tilpasse sig Regi, der kunne spare lidt penge på at rive et set ned før tid - og så byttede de lidt rundt på et par scener. Dertil viser han mig en anden dags skudliste, hvor de også har holdt planen, men fandt ud af at forbedre lidt undervejs ved at lægge nogle scener sammen (og opnå samme resultat). Tiden holdt i forhold til dagens produktionsplan – Farvel og tak kl. 17!

Procesledelsen optimerer non-stop hele tiden – en lang kreativ effektiviseringsproces, som inkluderer mus og mand på hele holdet! Det er den slags detaljer i styringen, som hele tiden får mig til at tænke på det at styre en sejlbåd mod tilfældige vindspring, strøm og bølger.

Interview med Hollywood producer, Denise Di Novi:

"The AD is THE timekeeper – and keeping the schedule is a *very* hard job!"

Observationer på dansk filmset:

De har ekstra travlt, og Indspilningslederen pacer tempoet på optagelserne, så alle funktioner omkring Skuespilleren i sengen (Kostume, Sminke, Script/continuity) må springe for livet ud af set'et, når han råber: "Optagelse!!!" – "Klar!!!" ...Scripter løber tilbage til sin pult og sit headset. (Jeg kan se, at han gør det selvfølgelig ikke på et 'tilfældigt' tidspunkt, men fordi han med sit indblik kan høre, når der er gået unødvendigt 'selvsving' i finjusteringerne).

Leder af producerlinien på filmskolen på USC, Michael Taylor, siger til mig: "Indspilningslederen ser og lyder nok mere magtfuld, end han egentligt er, når han hæver stemmen og råber hele holdet op. Han holder bare(!) processen i gang, men har ingen kreativ magt over produktet."

Observationer på dansk filmset:

Lydassisten snakker med mig om, at Indspilningsleder skal kunne 'piske' holdet, hvis Produktionen siger det – og kan derfor ikke være "venner" med nogen, selvom hele hans arbejdsgang er hos holdet. Men samtidig skal han være "god" med alle, for at kunne samarbejde på set'et (og med produktionen).

Indspilningsleder er mere en **formidler** af planerne. Han deltager kun i mikro-planlægning, - men har iøvrigt måske det sværeste og mest ensomme job. (Jeg tænker: Det er da *helt* forkert, at man engang har tænkt på en 'byggepladskoordinator' som en 'blød' (feminin) funktion. På den post, skal man have en 'maskine' med stor autoritet, tålmodighed og udholdenhed, som aldrig mister fokus eller energi).

Observationer fra Hollywood-filmset:

En fyr fra transport-afdelingen kommer hen til mig for at snakke. Han taler også straks om ***filmorganisationers 'militær-hierarki'***, når jeg nævner organisation og samarbejde. Det ord har jeg hørt flere gange i dag: Militær!

Produktionsleder Robert L. Brown, som underviser kommende produktionsleder på USC's filmskole: "*Indspilningslederen har hele ansvaret, men ingen magt! Sådan er branchen, man bliver psykolog!"*

Observationer fra dansk Filmset, Stor TV-serie produktion:

Produktionen optages i disse dage i et lukket studie, men der har været så kraftigt uvejr i nogle dage, at det har givet anledning til en serie problemer helt inde i den lukkede hal. Vindstød har givet støj i tagkonstruktionen, så man igen og igen har måtte afbryde ellers udmærkede optagelser og må begynde forfra. En morgen møder man frem til, at der har været oversvømmelser flere steder i hallen, og der er skader på scenografi og materialer. I begge tilfælde har aktanterne 'tidsplan' og 'ro' så stor magt, at al fokus og samarbejde handler om at bringe produktionen tilbage på sporet med så lidt 'støj' som muligt. Alle hjælpes ad med at lette arbejdsbetingelser for hinanden (uden at overtræde faggrænser). Alle smiler, ingen piver! (Disse to aktanter er forhandlet på plads forud for produktionen og ligger implicit i kontrakten og muligheden for at få arbejde en anden gang). Et par dage efter forsøger man sig med udendørsoptageler, der bogstaveligt regner væk. Atter kun smil og ekstra indsatser.

Alle taler om, at de fryser! Det er koldt i den kæmpestore hal (flyverhangar) pga. stormen og gennemtræk og ingen sol på taget som de andre dage.

Nu skal settet vendes, og alle har travlt med praktiske opgaver. *Fotografen kommer ud til Instruktøren ved monitoren og diskuterer, om deres skudplan holder eller skal forbedres?? –* noget med vinkler, retninger osv. (Planlægning stopper aldrig!)

Først nu, hvor der er ved at være styr på dagens optagelser kommer diskussionen om oversvømmelser pga. nattens regn op til overfladen – roligt og fattet, men man fornemmer alvoren i ordene. Det har dryppet ind i udstyrsrummet! – og husene oppe på 'Villavejen' der er dyr scenografi er ikke tætte nok til så voldsomt et regnskyl, så tager de skade nu?? – Og der er opbevaret udstyr i nogle af husene, hvad har vi deroppe?? Lys er bekymret for deres udstyr på 'Villavejen', men også for det permanente lys i loftet, hvis det tager skade. De taler roligt om noget, der kan have meget store konsekvenser for produktionen, og bliver enige

om, at Set-rekvisitøren i første omgang tjekker op på tingene, og så må Lys kigge på deres senere. Men ***Ingen viger fra de igangværende optagelser af den grund!***

De andre taler om kulden – at det vigtigste er, at Skuespillerne ikke fryser i deres tynde tøj! De får morgensko og bliver opbevaret i pauserne i det eneste lille varme rum, der er i hallen. Sminke siger, at spillerne er blå om læberne...

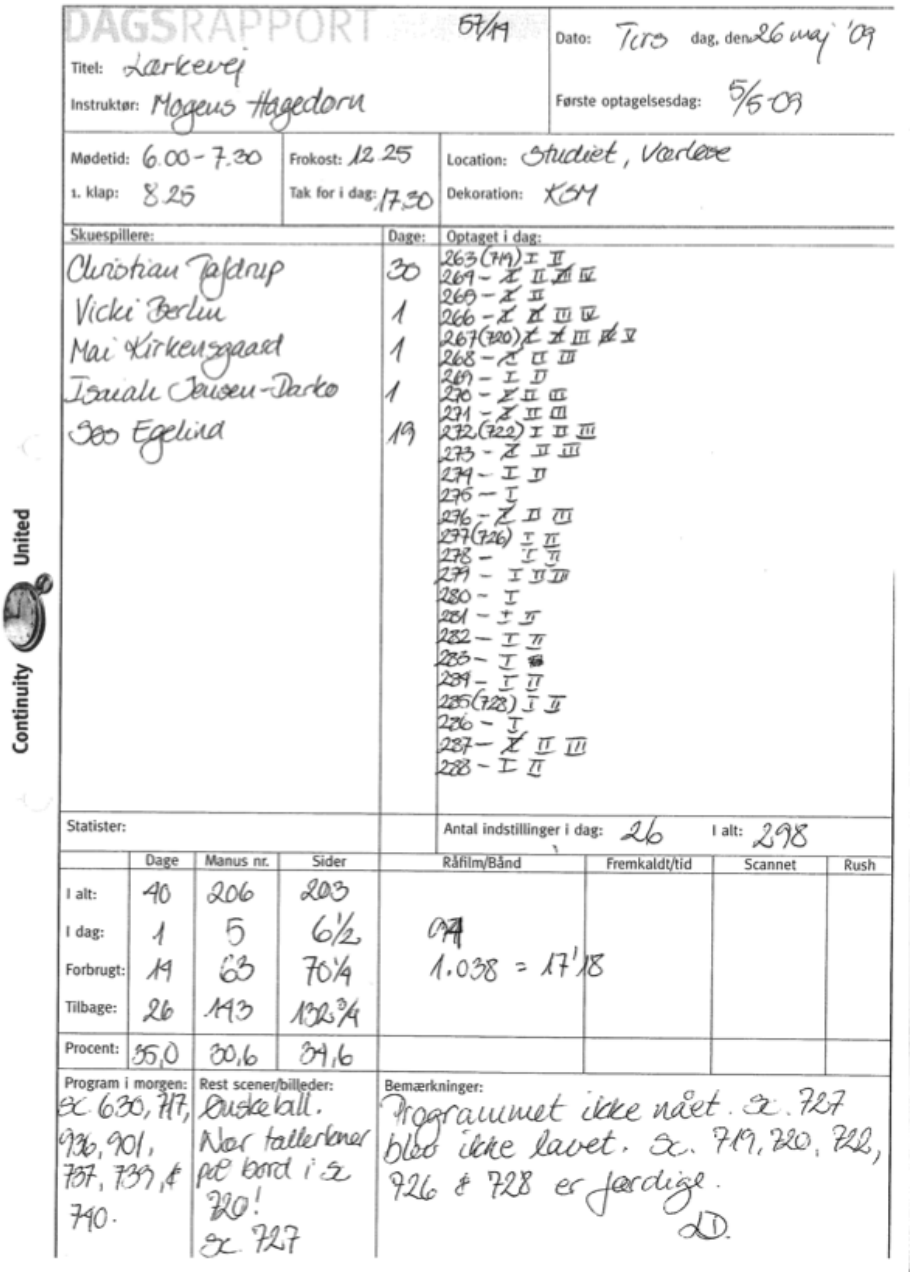
Scipter spørger, om der kan gøres noget for resten af holdet, der også fryser (varmeblæser), men 2.AD og Lys svarer (lidt spidst), at de synes det er vigtigere, at de prioriterer deres energi og ressourcer lige nu på at redde vandskaderne og forebygge flere skader! Hun giver dem ret – det er vigtigere at prioritere skaderne for produktionen! (Mens holdet fryser videre, grinende: ”Det er SÅ meget fredag!”)

Der er altså enighed blandt filmarbejderne om IKKE at brokke sig over, at de fryser fordi de selv synes, det er vigtigere at produktionsressourcerne prioriteres på at forebygge yderligere vandskader (- selvom de reelt kunne være ligeglade, timelønnede, som de er!) Der er denne næsten ’religiøse’ omsorg for ’barnet’: ***Produktionsflowet*** som forudsætning for et godt produkt (Filmen!).

Da vi ankom om morgenen til vandskader tager folk det alligevel blot ’oppefra og ned’. De fortsætter med at passe deres arbejde, griner lidt af besværet og rydder langsomt op, som dagen skrider frem. Der er et værdi-hierarki blandt alle de hensyn, som man kunne tage til produktionen: skuespillernes præstationsevne først, derefter forebygge skader på scenografi og udstyr, og til aller sidst holdets velbefindende – men *aller* først og fremmeste, er der INGEN, som stiller spørgsmålstegn ved, at dagens produktion fortsætter sit pace og alle planer overholdes! Ingen pauser, bare fordi folk fryser på 8.time i træk – der er ikke engang nogen, der tænker tanken at afbryde optagelserne, mens man får styr på situationen (undtagelsestilstand). Det med kulde og vandskader er noget, som forløber parallelt og ud over de planlagte optagelser, der kører videre som perler på en snor.

35.1 Daglige måltal for fremdrift

På de mest velkørende lean construction byggepladser måler man måske på procentvis udførelse (flow) ugentligt – i film gør man det dagligt, når Scripteren afleverer en dagsrapport til produktionsledergruppen. Denne kontrol danner baggrund for en løbende evaluering af produktionsplanen og for andre store beslutninger, som jo altid skal træffes undervejs.



DAGSRAPPORT 67/19

Titel: Lærkevej

Instruktør: Mogens Hagedorn

Dato: Tirs dag, den 26 maj '09

Første optagelsesdag: 5/5-09

Mødetid: 6.00 - 7.30

1. klap: 8.25

Frokost: 12.25

Tak for i dag: 17.30

Location: Studiet, Værløse

Dekoration: KSM

Skuespillere:	Dage:	Optaget i dag:
Christian Tafdrup	30	263(719) I II
Vicki Berlin	1	269 - ~~I~~ II ~~III~~ IV
Mai Kirkensgaard	1	269 - ~~I~~ II
Isabella Jensen-Darko	1	266 - ~~I~~ ~~II~~ III IV
Søs Egelind	19	267(720) ~~I~~ ~~II~~ III ~~IV~~ V
		268 - ~~I~~ II III
		269 - I II
		270 - ~~I~~ II III
		271 - ~~I~~ II III
		272(722) I II III
		273 - ~~I~~ II III
		274 - I II
		275 - I
		276 - ~~I~~ II III
		277(726) I II
		278 - I II
		279 - I II III
		280 - I
		281 - I II
		282 - I II
		283 - I
		284 - I II
		285(728) I II
		286 - I
		287 - ~~I~~ II III
		288 - I II

Statister:

Antal indstillinger i dag: 26 I alt: 298

	Dage	Manus nr.	Sider	Råfilm/Bånd	Fremkaldt/tid	Scannet	Rush
I alt:	40	206	203				
I dag:	1	5	6½	074			
Forbrugt:	19	63	70¼	1.038 = 17'18			
Tilbage:	26	143	132¾				
Procent:	35,0	30,6	34,6				

Program i morgen: sc. 630, 717, 936, 901, 757, 739, & 710.

Rest scener/billeder: Buskeball. Nær tallerkener på bord i sc 220! sc. 727

Bemærkninger: Programmet ikke nået. sc. 727 blev ikke lavet. sc. 719, 720, 722, 726 & 728 er færdige. LD.

Figur 37 - Dagsrapport venligst udlånt fra dansk filmset, tak!

Den samlede proces bliver således holdt i ørene hvad angår pace og status for produktionen. Her er det Scripterens dagsrapport med procentvis fremgang i forhold til produktplan (antal sider i manuskript), tidsplan (antal dage) og transformation (forbrug af råfilm/hardisc kapacitet) samt noter til udbedringer, kvalitetsproblemer eller ønsker til produktforbedringer (- f.eks. man ønsker sig et nærbillede af et bord).

Denne dagsrapport cirkulerer dagligt (!) rundt blandt nøglepersoner i ledelsen, som således altid kan foretage beslutninger på et helt nyopdateret grundlag.

Erfaren, dansk filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen, fortæller om cyklus af kontrol og styring:

”Som styringsredskab foretager Scripter en daglig rapportering af produkt resultatet, som bliver bearbejdet i Produktionsledelsen. Der er daglige tal for procentvis udførelse af produktet i forhold til tidsplanen (antal sider i forhold til manuskriptet og tid forbrugt). ***Fra dag 1 skal de tal være rimelige: ”Vi tæller minutter!!”*** *Alle i produktionsledelsen kigger dagligt på den afrapportering plus Scripters kommentarer om årsager og kvalitet***.** Hvis det ikke kører, så holdes der møde om, hvordan man retter op på flow’et. Behov for sådanne møder opstår ca. en gang om ugen. Dertil taler Line-producer (på produktionsselskabet) og Produktionsleder (på film-set’et) sammen mange gange dagligt med få timers mellemrum for at følge op på processen, ligesom der er snakke med Instruktøren”.

Dansk byggeplads:

En projektleder viser mig et skema, han har lavet over produktivitetsmålinger på en entreprise (med ca. en uges mellemrum) over et halvt år. Han ryster opgivende på hovedet over tallene, som stritter i alle retninger. Han kan ikke umiddelbart gennemskue logik eller forklaring på udsving fra 1,5 til 9,0 meter facadebeklædning pr. dag.

Observationer fra dansk filmset:

Sidst på dagen i en pause, da de er færdige med de scener, hvor den 90-årige mand spiller med, trækker Indspilningsleder Instruktøren tilside og tilkalder også Produktionsplanlægger inde fra hendes kontor. Han er meget alvorlig, og de første ord ryger bare ud af munden på ham: ”*Det må ikke ske igen!!* – Hvordan løser vi det problem til de andre dage, hvor han skal spille? – Vi må have to kameraer på, så han ikke skal sige replikker to gange (hver skudretning) plus mere mandsopdækning! – og transport frem og tilbage til personlige behov....hvad med en golfvogn?” De diskuterer løsninger til de næste optagelser, kan de nå dit og dat... Næste optagelser med den aldrende skuespiller er en svær udendørs location! - Det skal forberedes grundigt, og alt skal tænkes igennem!! *De reagerer altså øjeblikkeligt på ’et leverance nedbrud’, der ellers kunne eskalere en afvigelse i planen. Det får ikke lov til at udvikle sig!*

Filmhold minder mig nogle gange om et mekanikerhold omkring en Formel1 racer, hvor der står 20 mand klar i pitten med hver deres stykke værktøj parate til at kaste sig over bilen,

hvis den får problemer. Hver mekaniker har sit speciale gennem mange måneders forberedelser med netop denne bil, dette team og denne fører, så deres viden er stor og kompleks og kan ikke bare lige overføres. Så selvom det kan ligne en ineffektiv organisation, så kan ingen af disse medarbejdere kan spares væk, for man ved jo aldrig hvad det er, der går galt derude... Men ligesom i filmproduktion betaler et Formel1 hold også ekstra for sekunderne!

Billede 10 - 'On location' ved Tivolis gamle Rutchebane: Det er svært under tidspres at fastgøre kamera- og lydudstyr (så der ikke opstår rystelser i billedet på prime-time TV!)

Observationer på dansk filmset:

Vild aktivitet omkring fastgøring af udstyr på toget til Rutchebanen – alle har en ledning og et stik, der skal tjekkes og sikres med gaffatape et sted... Og det er meget, meget svært at få spændt kameraet ordentligt fast, så der ikke kan forekomme rystelser på den bumlede tur. Et virvar af statister og Tivoli-folk omkring den lille koncentrerede flok af filmarbejdere inde i midten af det hele. Indspilningslederen kører et venligt pace og spørger, hvor lang tid de skal bruge? Så kalder han statisterne ind.

Statisterne hviner på Rutchebanen. Folkene hygger sig ved det og sludrer, mens de venter og venter... Instruktøren er straks over dem, når vognene ruller ind på perronen. Han har

hele tiden den fulde opmærksomhed på at få det maksimale ud af processen. For selvom han stod og snakkede med nogle andre, mens Rutchebanen kørte, så registrerer han alligevel, at den er på vej ind til perronen og afbryder venligt samtalen for at give fuld opmærksomhed til sine instruktioner uden at spilde et sekund effektiv tid, man har til rådighed på denne location.

På toilettet hører jeg en walkie-talkie-snak ud fra én af båsene...ikke engang herinde er de i fred for produktions-pacet!

Der er optagelser af toget i det øjeblik, det ruller ind på perronen. Der er nørdede detaljer til ære for produktkvaliteten, som når Lysafdelingen er ude at klatre i gelænderet med blåstribede refleksionsplader i udstrakte arme...

Interview med dansk Indspilningsleder om lønform og respekt for tid:

”Instruktørens og Fotografens holdninger er centrale for, at tidsplanerne ikke overskrides. Det hjælper meget, hvis disse to funktioners løn faciliterer en respekt for tid... Det er vigtigt under forhandlinger om kontrakter og løn, at det kommer til at betale sig for alle at gå hjem! Jo flere, der er ansat på ’klump’, des mindre fokus er der på at overholde tidsplanerne.” (’Klump’ betyder, at medarbejderen har sagt ja til en noget mindre løn end overenskomsten, mod at man er sikret arbejde i en længere periode, men også at man accepterer visse mængder overarbejde indenfor denne periode).

Brinch Jensen’s (2010) empiri fortæller (flere steder) om problemer med ’synkronitet’ i byggeproduktionsprocessen fordi den logistik, der er i de oprindelige planer, altid skrider undervejs, og så er der ingen systematik til at bringe ny synkronitet andet end parternes indbyrdes samtale og projektlederens evne til at styre undervejs. Men at der kan gå adskillelige ugemøder, inden problemer identificeres og mere holdbare løsninger findes. (F.eks. Brinch Jensen’s (2010) pp. 110).

Observationer fra dansk byggeplads:

Pladslederen på stor dansk renoveringssag, som jeg følger, har en ’Indspilningsleder’ på pladsen, som også har deltaget i produktionsplanlægning og er et levende opslagsværk i udførelsen. Fordi han hele tiden går ude på pladsen og taler med folkene, bliver han det kontinuerte, planreviderende bindeled til skuret. Men også kun fordi han har faglige og sociale evner til at været et sådan bindeled. Det er en meget uformel rolle, hvor den formelle del af koordineringen er henlagt til ugemøder, hvor der bliver givet håndslag på følge planerne og koordineret indbyrdes.

På pladsen kan jeg se, at der arbejdes flydende, men dog tydeligvis fragmenteret - Altså hver faggruppe følger sin egen ugeplan uden direkte samarbejde med de øvrige. Det fungerer sålænge 'Indspilningslederen' (processtyreren) er på pletten til at udligne uregelmæssigheder. Der har været nogle forsinkelser i flere faggrupper, fordi stilladsarbejderne ikke kunne holde deres deadlines. Dette løses ikke ved at omstrukturere arbejdet undervejs, men ved at banke stilladsformanden på plads (på et ugemøde flere uger senere), så han opgraderer sine ressourcer, og man kan indhente det forsømte. (Jeg observerer, hvordan han ligner et 'slagtet' menneske, som meget tydeligt har været under pres over længere tid). Altså, 'kontrakterne løser problemet' for ledelsen, så de slipper for at koordinere eller foretage mere detaljeret justering af planerne.

Pladschefen fortæller mig, at han opfatter udelukkende tidsplanerne som et dokument – ikke et arbejdsredskab. Han taler om et 'medejerskab' til de overordnede tidsplaner, som han anser for betydningsfuld for, at de kan overholdes – at formændene selv har været med til at lave hovedtidsplanen, og derfor ikke kan brokke sig bagefter.

Tilfældigvis indeholder begge mine bygge-empiri noget om flere faggrupper, der uventet skal koordinere indbyrdes pga. øget behov for at arbejde på samme location. Den ene på grund af en lille tue, som væltede hele produktionsplanen. Måske som en statistisk sandsynlig konsekvens af, at man i planlægningen forsøger at adskille mest muligt, og derfor med det første skred oplever, at aktiviteterne kolliderer uforudsigeligt? Den anden byggeplads pga. vintervejr, hvor alle måtte arbejde i det samme telt, og hvor man fik styret den proces, så man kom foran tidsplanen (over en længere periode).

36 Forandringer er det eneste 'sikre'

I mine studier af store, professionelle filmset, har jeg observeret hvordan uvejr, sygdom, tekniksvigt osv. tackles som 'business as usual' mellem alle mulige andre overvejelser om frokost og location flytning i morgen, og der findes stille og roligt løsninger, nærmest lydløst

Rober L. Brown, erfaren Hollywood Produktionsleder:

"Der sker de mest utrolige uforudsete ting på location – pludselig er en hel sø drænet væk, stranden er væk i tidevand, folk har klippet græsset, sneen er ikke faldet, beplantningen er fredet osv..... Derfor skal produktionen være ekstremt proaktive og have tænkt alt igennem og stillet alle spørgsmål....og kunne håndtere det, som ikke kunne styres + de besværlige mennesker omkring sådan en situation!"

36.1 Forandring som aktant

Begge brancher arbejder med en naturlig variation gennem produktionen, der danner grobund for en mangfoldighed af positive og negative overraskelser. Det er en udfordring for kommunikationen mellem alle relationer, der ofte medfører et højt niveau af usikkerhed, misforståelser eller blot mere eller mindre (vellykkede) translationer.

Filmarbejdere skal konstant forholde sig til den forandring, at deres 'arbejdsplads' ændrer fysisk form for hver eneste scene eller ny skudvinkel. Det vil sige flere gange i timen skal de flytte sig rundt i en kulisse eller på en location og finde ud af at anbringe deres teknik, så de kan udføre deres arbejdsopgaver uden problemer. Ofte vil de dagligt også skulle flytte sig geografisk og forholde sig til helt nye omgivelser. *Det er en lang strøm af omstillinger til forandring*, som andre dikterer, men hvor de selv fylder rammen ud og stiller spørgsmål tilbage i systemet, for at de kan være sikre på ikke at komme til at lave fejl i processen. Hver ny fysisk position indeholder en kaskade af forandrede fysiske faktorer – er her koldt/varmt, pladsforhold, lysforhold, hvor er toilettet, er der støj, snavs, udefrakommende mennesker osv. (Jeg har observeret kriser omkring allergireaktioner på udendørs location, morgenkulde i Tivoli, støj i studie under storm osv.) Alt skal registreres og indarbejdes i den nye arbejdssituation. Intet er rutine, andet end forandringen i sig selv. *Opgaven er at få kontrol over situationen.*

Ved hver fysiske omstilling foregår der hos den enkelte medarbejder en analyse af den nuværende situation, der trækker på erfaringer, og hvor den enkelte nogen gange må hive fat i en anden fra organisationen for at få styr på sine forudanelser om faktorer, der kan bringe processen ud af kontrol (hvor er der strøm og vand og infrastruktur til at løse opgaven osv.)

Observationer på dansk filmset:

Selv herude i produktionskontoret, hvor jeg har sat mig lidt, har de konstant på rygraden en fornemmelse for, hvor produktionen er. Pludselig er produktionspigerne omkring mig 'alerte': Der er åbenbart afbrydelse af optagelser, fordi en containerbil kører rundt derude (- selvom der er rød stop-lampe, som lyser for at advare). Jeg opdager det knapt selv, fordi der hele tiden gives så mange beskeder over walkien, som ligger og skratter på det bord, og det smelter sammen i baggrundsstøj. (Det virker på denne produktion som om, at hovedparten af afbrydelser er pga. udefrakommende lyde, der forstyrrer).

Der er nogle vigtige nuanceforskelle, som jeg bliver nødt til at tænke over: Er foranderligheden knyttet til selve arbejdsopgaverne eller til de ydre betingelser omkring arbejdsopgaverne? Selve filmhåndværket kan også betragtes som 'rutinearbejde'! De tekniske arbejdsrutiner ligner meget hinanden, mens det mest er de ydre faktorer, som ændrer sig. Moderne byggearbejde udfordrer måske oftere faggrupperne teknologisk (på materialer og metoder), mens de ydre faktorer trods alt er mere regelmæssige. Men konklusionen på dette må være, at man kan lære af den anden type organisation på de parametre, hvor de udfordres. Og at filmorganisationer er interessante for deres evne til at tilpasse sig mange, hyppige forandringer i ydre arbejdsbetingelser.

Begge brancher har fastetablerede projektorganisationer (leverandører gentager samarbejdet i ensartede strukturer) med fast etablerede funktionsbeskrivelser (faggrupper udfører samme typer af arbejde i samme indbyrdes strukturer). Det eneste midlertidige er netop: produktet – og de forandringer, som følger af del-produktionerne.

Der skal bygges et hus eller skydes en film, så de indre betingelser er kendte. Men der er en variation i påvirkninger på projektet – et sæt aktanter, der ikke kan forudsiges eller planlægges, men som må integreres i planlægningen undervejs.

<u>Jeg observede forskellige kategorier af 'ujævnheder' på filmset:</u>

- forventede/rutine (replik/spillerfejl, vejrforhold, støj, batteri/filmskift)
- sædvanlige/forudsigelige (forsinket, misforstået, kreative omdisponeringer)
- usædvanlige/uforudsigelige (fejldisponeringer, ulykker, sygdom, tilladelser)
- forstyrrende indgreb (strategiske: omdisponeringer af økonomi, fyringer/sygdom i hovedcast, store manuskriptændringer)

Dertil kan man føje begrebet 'variation' (Brinch Jensen, 2010), der præger begge produktionsformer, og som i min terminologi adskiller sig fra forandringer. *Variation er forventet (som teknisk kompleksitet), forandringer er det uforventede (- enten forudseeligt eller uforudseelig.*

Jeg taler med David (Hollywood Unit Production Manager) om mødestrukturer, og han siger, at ***møder ikke KAN være regelmæssige! (- for virkeligheden er ikke regelmæssig!)*** Kun i pre-produktion (planlægning af produktionsprocesser) har filmstyringsorganisationen en fast struktur med ugentlige møder med 'head of departments' (faggruppe lederne svarer lidt til byggeriets formænd i produktions hierarki, men er formelt 'chefer' fra selvstændige firmaer).

36.2 Der bliver afholdt mange uformelle møder

Brinch Jensen (2010) beskriver lean værktøjet Last Planner System (LPS) som et 'fluid object', der selv skal ledes. Jeg kan ikke lade være med at tænke, at man også kan se LPS som et utilstrækkeligt værktøj: At man hele tiden skal genopfinde det udfra dets hensigt. At lean teorien ikke er realistisk omkring det niveau af *forandringer/variation/uforudseelighed* som flow i fysiske projekter medfører – at det kræver højere frekvens af last planner og meget bedre tilpassede kontrolmekanismer. Andre undersøgelser indikerer også, at det ikke er tilstrækkeligt i byggeprocessen, og at lean construction har mistet sin oprindelige intention om 'pull' fra produktionen. Brinch Jensen (2010) fortæller f.eks. om claims, og om hvordan der opstår suboptimeringer, når den underentreprenør, der bedst argumenterer for sine opgaver får plads. Underentreprenøren spørges om sine 'ønsker' til planen, mens de andre må tilpasse sig. De skal løse det indbyrdes, modsat leans oprindelige intention om 'pull' fra selve produktionen. Så, selvom lean i byggeriet er en forbedring af tidligere praksis, så læner dens bygge-styring stadig lidt den gamle "autopilot", som justeres med en uges mellemrum, hvor film styres mere "manuelt", justeres fra minut til minut og re-planlægges i samme frekvens.

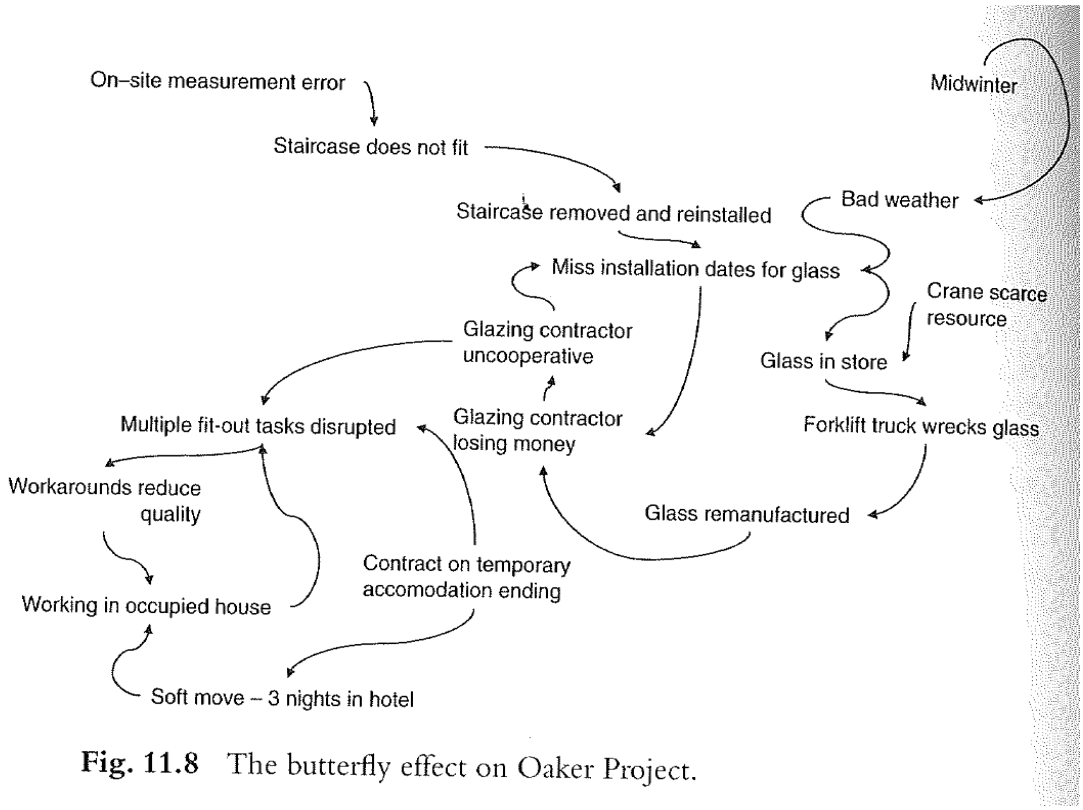


Fig. 11.8 The butterfly effect on Oaker Project.

Figur 38 - Figur fra Winch (2010, pp. 30): Et eksempel på de mange typiske 'sommerfugle-effekter', som kan forsinke et byggeri.

Der er nogle princip forskelle mellem de to styringssystemer, som leder mine tanker hen på styring af et sejlskib (eller en hest eller noget andet uberegneligt)... Den forskel på, om det er *'Skibet, der sejler med dig'* versus *'Dig, som sejler med skibet'*! En god sejler forsøger ikke at gå mod naturen for at tæmme vindspring, vindstød og vindhuller, men holder sanserne åbne for at bruge dem til egen fordel – At bruge variationerne til at optimere sin fart og retning og til kontinuert at justere strategi. En god sejler er i en 'zen-tilstand' af roligt, fokuseret flow. En dårlig sejler mister koncentrationen hvergang elementerne overrasker - bliver vred, irriteret, giver skylden på 'dårligt udstyr', 'dårligt crew', 'dårlig vejrudsigt', 'heldige konkurrenter' osv. I det billede ser jeg begrebet 'Kontrol' svare til et forsøg på at glatte bølgerne og ensrette vinden, stoppe strømmen...mens 'Styring' netop er at *manøvrere* i forhold til skiftende vind og bølger. Ved at bruge energien på at 'manøvrere' bliver variationerne ikke til 'modstand', men til vind i sejlene og surfture ned ad bølgerne.

36.3 Frekvensen af omstillinger

Der sker ikke bare forandringer – men **hurtige** forandringer på et filmset! Man kan ikke nå at skrive emails eller holde møder, før situationen igen har ændret sig. Det har givet en kommunikations kultur, hvor alle er i konstant forbindelse, møderne foregår integreret i produktionen og man spilder ikke hinandens tid med unødige skriftlige dokumenter. På en byggeplads kommer forandringer oftest lidt langsommere, men de kan have omfattende konsekvenser, være svære at rette op på og ind imellem komme som lyn fra en klar himmel. Derfor skaber den megen skriftlige kommunikation og regelmæssige ugemøder måske en unødvendig friktion i styringen, som man med fordel kunne trimme og erstatte med mere direkte og fleksible midler i en mere åben kontrakt-kultur.

Observationer på et dansk filmset:

Jeg sætter mig lytter lidt til produktionsfolkene fortælle om deres arbejde i går og den store reorganisering, de havde af planerne ved det voldsomme vejrskifte. De fortæller om, hvordan ALT bare skulle reorganiseres på kort tid! - Skuespillere skulle aflyses og andre hyres ind. Men spillerne er på kontrakt, forstår og er vant til den type ændringer. Produktionen arbejder indtil alt er under kontrol – så kan de ikke gøre mere, og kan sove trygt, fortæller de, da jeg spørger til deres arbejdsdage.

Stort, amerikansk filmset:

I Hollywood er Unit Production Manager David meget interesseret i, hvad en af hans kollegaer har bragt mig på sporet af (og bekræftet af lærebøger på Filmskolen): At det

tilsyneladende er 'nemt' at overholde planer og budgetter op til 100 mio $ produktioner, men at tallene risikerer at skride, når produktionerne bliver meget større end det. Det klassiske eksempel er filmen 'Titanic' og andre helt store produktioner, der er gået voldsomt over det første budget, og har været meget traumatiske oplevelser for selve produktionsledelsen (flere forlod efterfølgende branchen), på trods af, at filmen har tjent pengene mange gange (10!) ind i den anden ende (men det kan man jo ikke være sikker på undervejs). Jeg har spurgt alle, jeg har talt med, hvad de gætter på af årsager, og vil også høre Davids mening.

Han siger, at store produktions budgetter medfører store 'ting': større locations, større effekter, større biljagter osv...og at der er en *eksponentiel* sammenhæng mellem størrelse og den medfølgende usikkerhed og antal af faktorer, der kan overraske eller udvikle sig anderledes. Og at der derfor også er flere ting, der skal ændres undervejs. Der kan også være andre årsager: Han er enig i teorien om, at der på store satsninger også er flere interessenter, som søger indflydelse og foreslår ændringer midt i produktionsprocessen. Men også, at man måske som udgangspunkt er klar over, at budgettet er urealistisk, men blot prøver at 'trylle' alligevel. Så bliver produktionen nødt til at skære ned til et bestemt tal, hvor "De vil have en Cadillac for en Folkevogns pris!"

Billede 11 - 'On location': Konstant en ny situation og nye omgivelser at forholde sig til.

37 Informationer & Dialog

Jeg har hele tiden svært ved at finde ord til at beskrive den orden, der hersker på et filmset, og tænker at ordene ligger et sted til venstre for disciplin og til højre for organiseret planlægning... Det er hverken hierarki, ordrer, adlyde, makke ret eller noget, der minder om smagen af disse ord – men resultatet er det samme: tingene bliver effektueret, og det går stærkt!

Observationer fra Hollywood filmset:

Nu skal der flyttes rundt på set'et for at optage fra en ny vinkel. Indspilningslederen kommanderer, og aktiviteten bølger fra hans center og ud i hele holdet: **"Move!-Move!-Move!"** Pludseligt flytter alle rundt på det tunge udstyr: vindmaskiner, kæmpe kraner, kæmpe lysskærme, der er spændt ud mellem bygninger og træer. Det vrimler med kostumeassistenter med deres tasker med ekstra tøj og sko (én for hver af de mange skuespillere, der i filmen er 'til havefest') ...Alle er igang, hele området er 'levende'! Enkelte løber efter deres ærinder. At flytte set skal altid bare gå hurtigt og effektivt! Det interessante er, at mange ordrer foregår i 'dialog', hvor man giver hurtige beskeder til hinanden – som en koordineret styring af processen på tværs af hierarki og fagområder. Igen minder organisationen mig om en stor kapsejladsbåd, hvor det er vigtigt at kommunikere om 'hvor man har hinanden', og hvor det er produktionsflowet, som er i centrum for dialogen.

Observationer på et dansk filmset:

Disse 'ordre-dialoger' findes i utallige variationer alt efter projekts og de impliceredes karakter. Men de afspejler den delte styring mellem flere faggruppe ledere, når de med få sekunders mellemrum (indenfor et halvt minut) giver beskederne:

- Indspilningsleder: "Stiillllleee!!!" (folk bevæger sig hurtigt og stadig snakkende)
- **Indspilningsleder: "Klar til optagelse!!!"** (de sidste løber i 'dækning', stilhed og hvisken)
- Indspilningsleder: "Apparat(/kamera)!!" (stilhed, og de sidste lister på plads)
- Lyd-mand: "Den kører!!" (derefter total stilhed)
- DIT-mand: "Den kører!!"
- **Instruktør: "Ooog VÆRSGO'!!"**

- (optagelser, shhh!)
- **Instruktør(!): ”Ooog taaakkk!!!”** (opløsning og snak, alle farer målrettet afsted efter nye ærinder).

(”DIT’en” er en ny funktion på filmholdet, som konsekvens af nye, digitale optagemetoder. Han holder øje med de digitale apparater, som tæller tiden for optagelser og skal derfor være meget præcis for at der ikke går fuldstændig kaos i det materiale, som leveres videre til postproduktion (klip, lyd, color ov.).

37.1 Formelle kommunikations opgaver genererer uformel dialog

Da jeg forsøgte at lave en oversigt over, hvor folks ansvar er i forhold til akserne ’ledelse, styring, kontrol’ og på hvilket niveau af projekthierarkiet, gik det op for mig, at visse roller har arbejdsopgaver på tværs af disse organisationshierarkier. F.eks. er producenten som projektejer den mest magtfulde øverste udstikker af rammer for hele produktionen – men han er samtidig også den, der sidder hver aften med sin blyant og efterkontrollerer alle nøgletal fra dagens produktion. Andre af de ’magtfulde’ ledere er blot hyret ind til opgaven og kan skiftes ud med et fingerknips. Styrings-kollektivet vil forholdsvis hurtigt kunne briefe en ny person ud fra den sædvanlige systematik.

Det gav således ikke så meget mening at tegne et diagram over hierarkiet mellem ’rollerne’ – som mellem ’opgaverne’ selv! - Det er de faste opgaver, som er de magtfulde aktanter, mens den kollektive ledelse blot udfører disse systematikker med deres formelle og uformelle værktøj:

‘Filmværktøj’
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Manuskript *(korrigeres sjældent)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Daglig prøve *(dagligt gennemsyn)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for processen *(optimeres dagligt)*	Dagsprogram *(dagligt)*	Økonomi-/tidsoverblik *(dagligt)*
PROCES	Skudplan *(minutter)*	Minut-plan *(minutter)*	Script-rapport *(minutter)*

‘Bygværktøj’
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Tegninger *(korrigeres ofte)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Kvalitets-/tilsynsrapporter *(med ugers mellemrum)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for faggrupperne *(korrigeres bagudrettet)*	Opfølgning på Formandsmøde *(ugentlig korrigering af aktivitetsplan)*	Økonomi-overblik *(med ugers mellemrum)*
PROCES	Formansmødereferat *(ugentlig to-do liste)*	*(ingen formel styring)*	*(ingen formel kontrol)*

Figur 39 - Ledelsessystematik – ikke mellem personers fagroller, men mellem selve opgavernes aktanter

Der er altså især omkring produktionens flow en markant forskel i, hvordan de to brancher styrer og kontrollerer fremdrift og kvalitet.

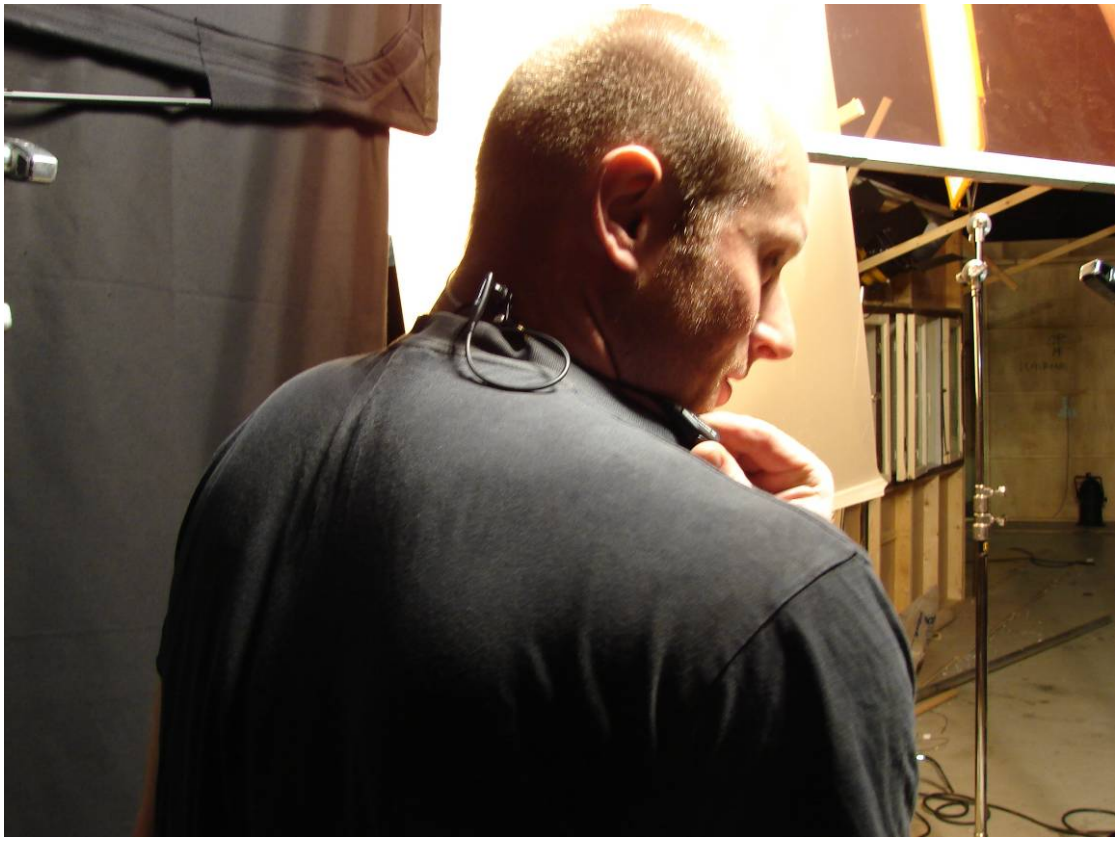
Aktanter er de redskaber, som Scripteren m.fl. i filmstyringen bruger til løbende at måle kvantiteten af produktionen. Der er en respekt og systematik omkring den daglige ’scriptrapport’ (med procenter for fremdrift) og de daglige ’daylies’ (prøver på optagelsernes

kvalitet) samt de daglige opdateringer på budget fra bogholderen. Også dagsprogrammet til hver enkelt medarbejder holder styr på praktiske detaljer og overblik og behandles med stor respekt i argumenter som disse:

- ”Scriptrapporten ’siger’ blablabla...”

- ”Dagsprogrammet ’siger’ blabla...”

UDOVER disse formelle, skiftlige værktøjer, er der selvfølgelig i begge brancher et vidt omfang af mundtlige eller uformelle aktiviteter af såvel ledelse, styring som kontrol. Særligt har filmbranchen et massivt dobbelttjek af kommunikation gennem de forskellige ledelsesfunktioner og på tværs af faggrupperne, ikke mindst fordi hele organisationen i højere grad er samlet om de samme aktiviteter og kronologi i processen.



Billede 12 - Dansk Filmset, Lysmand. Også aktanten ’walkie-talkien’ er et betydningsfuldt redskab for en særlig form for styrende kommunikation, selvom det har karakter af ’dialog’. Men en sådan ansigtsløs, mekanisk ’stemme’ er ikke sådan lige at modsige!

Når jeg i mine observationer sammenligner de to brancher, så efterlader der sig et dybt sanseindtryk af forskel: Massiv, faglig dialog på et filmset, kontra mere sporadisk informationsudveksling på en byggeplads. Jeg har et klart indtryk af, at det er de mange formelle 'pligter' på et filmset, som genererer den høje grad af uformel faglig dialog.

37.2 Flyt 'møderne' ud i selve produktionen!

Kommunikationen omkring de formelle aktanter er altså for en stor del integreret i selve produktionen. Man kan sige, at filmproduktionen har flyttet alle de små daglige møder fra kontoret og ud på 'pladsen'!

Observationer på dansk filmset:

Hovedhold møder kl. 6.30. Jeg møder med de øvrige funktioner kl 7.15. Der er allerede fuld aktivitet! Alle siger godmorgen, snakker, hygger, arbejder *(stemning minder om arbejdet med forberedelser til en fest!)* Rekvisitør sætter tallerkener med mad frem – og anretter dem fint. Børneskuespillere passes. Kostume og sminke arbejder fokuseret!

Morgenbriefing kl. 7.15 (v. Indspilningsleder) er lige 2 min. forsinket, for de er lige i gang med nogle prøver til dagens optagelser. Næsten ordløst er folk klar over, at nu skal de samles og står parate med deres kaffekopper (ca. 20 stk), da **Indspilningsleder gennemgår dagens program, ændringer og praktiske oplysninger.**

Efter at have fremlagt sine egne beskeder, spørger han, om produktionen har noget? De har en enkelt rettelse og en 'bonus' information: (En Skuespillerinde har rost filmholdet for at være det sødeste, hun nogensinde har oplevet. (Reaktionen fra holdet er beskeden, stilfærdig glæde – ingen ståhej – siger bare, at det er fedt, og at 'det er jo også sandt'...).

Instruktøren tilføjer nu sine kommentarer til mødet. Han siger, at han ikke har noget, men bare vil sige, at han synes, det gik godt igår! (Motivation, ros, opmuntring og engagement fra ledelsen! – ikke for det færdige 'produkt', men for 'processen' i sig selv!)

Mødet holdes i en glad og afslappet stemning. Alle går tilbage til arbejdet – ting bliver båret rundt i et roligt, men konstant tempo - stativer, lydudstyr. Rekvisitørerne har mange, mange forberedelser!

Jeg tænker bagefter, at de prioriterer disciplinen med at holde morgenmøde cirka til tiden, selvom de egentligt kunne have gået og nusset længe med forberedelser og ventet med mødet, til de var klar. Men funktionen med mødet er selvfølgelig også at få frem, hvis der er

ændringer til dagens program eller særlige forhold at være opmærksom på – ***og måske er det med at tune ind på disciplinen endda et mål i sig selv som en start på dagen?***

...

Morgen briefing næste dag kl. 7.30 – **sharp!**

Indspilningsleder forklarer ***pædagogisk motiverende****:* ”Skudplanen SER lang ud, men er det ikke. Instruktør og fotograf har nemlig været smarte og lavet indstillinger, så der ikke skal flyttes så meget rundt (på lys bl.a.)!” *(Buildability i design!)*

Indspilningsleder gennemgår planen omhyggeligt: ”...Ingen ben i den!”

Han præsenterer mig med mit kamera som aftalt: ”PhD er idag med fotoapparat - Hun vil lave fotos á là byggeplads (fysisk produktion). *Husk, at det er JER, som gør hende klog!”*

(Så fin en bemærkning tilsidst! Jeg er dybt taknemmelig for, at han med stor klogskab baner vej for holdets accept af min tilstedeværelse).

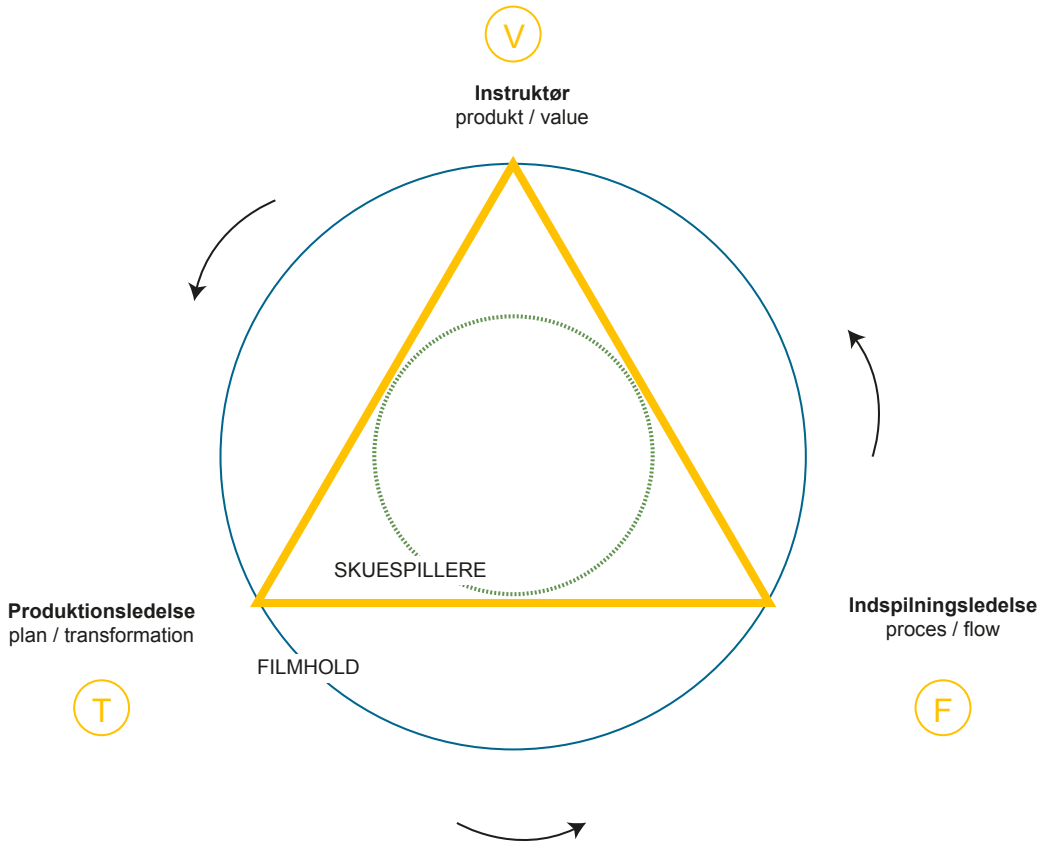
...

Dansk filmset:

I frokost pausen er der **ugemøde**, som idag er en meget casual affære: Samtlige fra holdet er tilstede, folk sidder løst på stolene, går lidt frem og tilbage, mens der over kaffekopperne tales koordination frem i tiden på de kommende locations og meget andet praktisk og bredt orienterende. (Der uddeles en oversigt over ugens aktiviteter, men ingen har brug for at tage særlige noter eller kigge i papirer – al opmærksomhed er rettet mod samtalen og den ***fælles visualisering af***, hvad der skal ske, og hvad det indebærer).

Billede 13 - Dansk Byggeplads: En af fag-formændene må bevæge sig væk fra sit arbejdsområde og helt ind i projektledelsens skur for at forklare et eller andet produktionsteknisk (til en gratisarbejdende praktikant!)

Jeg har længe forsøgt at gennemskue strukturen i kommunikationsvejene på et filmset, og er nået frem til den bedste visuelle beskrivelse, jeg kan fremstille, men som stadig ikke er helt dækkende. Med tegningen vil jeg vise, at der ikke er en hierarkisk 'kommandovej' for informationer, men at de mere 'kører i cirkler' på de forskellige niveauer i organisationen, hvor man kan have flere cirkler inde i hinanden for faggruppeledere, assistenter osv. På tværs af disse cirkler er der enkelte 'hubs' (f.eks. Indspilningslederen), som skal have føling med alt, hvad der foregår, og som også står i løbende kontakt med hinanden.



Figur 40 - Skitse af princip for kommunikationsvejene på en filmproduktion

På meget store, komplekse Hollywood produktioner bliver koordinering og kommunikatione altafgørende. Jeg spørger den erfarne, internationale producer Michael Taylor om mødestrukturer, og han siger, at under pre-produktion er møderne forholdsvis strukturerede og formelle, og at der er konstant kommunikation med alle afdelinger, indtil alle detaljer i budgettet er på plads. Men under selve produktionen er der mindre tid, og kommunikations behov opstår mere spontant, så derfor bliver møderne mindre strukturerede (lægges efter behov), og kommunikationen mere uformel. Men hver afdeling SKAL selv kunne koordinere med de andre, siger han. (Der er forskellige omgangsform fra film til film mellem de forskellige i produktionsledelsen og faggruppelederne afhængigt af personligheder, og om man har arbejdet sammen før. Der er en 'short way of speaken', hvis man kender hinanden i forvejen).

Dette bekræftes af Hollywood lineproducer Steve, som på mit spørgsmål om mødestruktur siger han, at han følger en vis systematik, medmindre der er særlige forhold – specielt under

preproduktion. I fasen for preproduktion vil der eksempelvis være produktionsmøde om mandagen, hvor man samler op på informationer om ting, der ikke er nået. Ligeledes mødes han med underafdelinger som 2. Unit, Art directors (designer omgivelser til filmens scener) osv. *Under selve produktionen mødes han typisk lige med faggruppeledere i en frokostpause - udover den løbende dialog. Altså har han et* ***dagligt*** *opdateringsmøde svarende til det ugentlige møde en byggepladsprojektleder har med sine formænd (hvis de ellers følger lean konceptet eller tilsvarende niveau for formel kommunikation).*

Steve betegner sig selv som en 'hands-on-guy' med assistenter, der også skal kunne arbejde uafhængigt for at opnå de stillede mål. Han synes personligt, at morgensamlinger er for omfattende, så han taler i stedet med folk undervejs, når det bliver nødvendigt. (Endnu et eksempel på, at danske produktioner er mindre og mere tætte, selvom der også var mange amerikanere i min empiri, som gerne benyttede morgensamlinger. Men mange af de amerikanske studie-produktioner er for store til at involvere alle i planlægningen, og det ligger heller ikke lige i kulturen med 'medarbejderindflydelse og selvledelse').

Interview med erfaren, dansk Indspilningsleder:

"Der var en person på produktionen af TV-serien, der var enormt god til at komme ud og bare være tilstede, og det var Produktionskoordinatoren. Når han havde et luftrum, så kom han bare ud og stod og var tilstede...Og hvis folk så ville noget, så VAR han der jo! De skal ikke gå ud og finde ham – han står der bare. Og han gør det ikke for at kontrollere, eller man får ikke den der fornemmelse af, at han er kommet for at skynde på eller noget...Det er bare: "Her er jeg, Jeg står bare her, Jeg står ikke i vejen (forhåbentligt) – Kom, hvis der er noget!" Og det er en GAVE, at sådan en mand gør det helt naturligt!"

(Fra min empiri på dansk filmproduktion, er der lidt forvirring omkring funktionerne for 'Produktionskoordinator' og Produktionsplanlægger' på grund af, at der var parallelle opsamlinger på Blok 1's optagelser. Så de havde fordelt opgaverne lidt anderledes mellem sig, hvor den mere erfarne koordinator havde ansvar for opsamlingerne, mens planlæggeren udførte nogle af hans sædvanlige koordineringsopgaver på set'et. Det kan have givet lidt alternativt billede af disse funktioners rolle på mine observationer).

Billede 14 - Produktionsleder samler et spontant holdmøde: ”Vil I kunne acceptere en ændring i tidsplanen (pga. regnen), så vi arbejder over nogle andre dage for at bevare den ekstra fridag mellem Kristi Himmelfart og weekend? – Tænk over det og meld tilbage!”

Observationer fra dansk filmset:

Produktionsledelsen tager til sidst en snak i plenum under paraplyer med hele holdet og aftaler, at de kan få lov til at bryde nogle kontrakter (og regler), for at redde denne del af optagelserne. Der handles lidt med nogle tjenester frem og tilbage, og så er hele tidsplanen ændret (igen), så de kan lave indendørs optagelser på nogle lidt længere dage, redde alles feriedag (som især er vigtig for børnefamilierne) og nogle andre finesser. Det bliver fundet en løsning efter lidt lavmælt snak, og ingen taler mere om det... Det var en fair løsning på nogle uheldige omstændigheder, kadencen kan holdes (og så er der selvfølgelig købt kage og varmet kakao til det drivvåde hold).

En skuespiller har et forslag til en ændring i en replik. Instruktøren er *straks* lydhør og åben. Han ler en varm latter og siger: ”Prøv det!” Den type stemning smitter af på holdet – autoriteten er blød og åben (lyttende, modtagelig).

Runner sms'er under optagelser (lydløst) – kommunikation med de andre runnere: husk at hente, bringe, købe dit og dat...

Observationer fra meget stort Hollywood Filmset, 2. dags observationer:

Assistenten til Unit Production Manager har sendt mig en omhyggelig kørevejledning – og efterfølgende emailet mig endnu en byge af informationer med korrigeret mødetidspunkt og parkeringsplads fra den første plan, samt udbedt sig en bekræftelse af, at jeg har modtaget de reviderede informationer! Jeg går ud fra, at det handler om de sædvanlige, kontinuerte ændringer af alle dagsplaner – men også at præciseringen handler om omsorg, både for mig og for andre, der skal tages hensyn til. (Observationen handler selvfølgelig om, at der er en utrolig detaljeringsgrad i styringen, så selv en gæst bliver styret på minutter og husket i de daglige justeringer).

Folkene på holdet *går* meget - hen til hinanden, og tager fat i hinanden for at koordinere indbyrdes med dæmpede stemmer. Det virker rart og uformelt. Der bliver ikke brugt walkie-talkie, hvis det kan undgås.

Straks efter sætter produktionen i gear, og der bliver pludseligt råbt: "Ready!", "Rolling!", "Clap!", "Background!" (statister), "Yes!" ....**"and ACTION!"** Nogle af ordrene bliver gentaget rundt omkring, når fagfunktioner er spredt over lange distancer og med store grupper af statister. Produktionspigerne råber altid "Rolling!!" som et lille, automatisk ekko-kor af lyse stemmer.

Det som i Danmark er måske en enkelt Indspilningsleder (1.AD) og en assistent, er herovre et helt hold af 1., 2., 3. Assistant Directors og tilhørende assistenter. Koordineringen af så mange indbyrdes afhængige aktiviteter er meget kompleks!

Scripter flytter sig ikke meget fra sin stol på denne produktion (andet end en kort tur med en kaffekop) i forhold til den dynamik, jeg observerede i Danmark. Tilgengæld er hun i tæt dialog med hovedfunktionerne (instruktører, producer, indspilningsleder) inde ved monitoren i et separat rum.

(Igen er funktioner og hierarki mere skarpt afgrænsede her i USA, hvor holdet er så meget større, og opgaverne mere komplekse. Der bliver nødt til at være mere 'orden' og faste strukturer i organisationen).

Indspilningsleder og de to Instruktører står midt på set. Kamera er kommet på Dolly, og hele holdet af 'department-heads' (faggruppeledere) står omkring.

(På nogen måder kan jeg se, at den amerikanske film-produktion mere kommer til at ligne den danske **bygge**-produktion, fordi beslutninger også her vendes mellem produktionsledelsen og formændene for faggrupperne, og ikke med hele holdet. Forskellen er stadig den strammere og mere detaljerede styring, samt det massive 'nærvær' af samtlige medarbejdere og konstante flow-stemning).

Her står der heller ikke den kødrand af filmarbejdere omkring monitoren, som jeg har oplevet i Danmark. De er forviste til arbejdsområdet, og har derfor også sværere ved at følge med, og må bare adlyde beskeder fra deres overordnede, som er tættere på et overblik. På den måde er der mere passiv ventetid, og færre selvstændige beslutninger for det amerikanske hold, selvom de også står klar og på stikkerne hele tiden. Jo større holdet er, des mindre procentdel er involveret i beslutninger undervejs i processen, og des flere modtager passivt ordrer?

Næste take: Det er Indspilningslederen, der råber kommandoerne for "CUT". Jeg spørger David om dette, og han forklarer, at han kun råber det som en gentagelse, fordi han enten hører det i sin øresnegl eller ved det af andre årsager. Beslutningen ligger selvfølgelig hos Instruktøren. (Vel også praktisk at spare de debuterende Instruktørers fokus og stemme-kræfter, og bruge Indspilningslederen som mere kontant og rutineret formidler i en location, hvor der skal råbes godt op for at man kan høre det i alle kroge).

Indspilningsleder råber også "Camera Reload" som en information om pause i optagelser til den indbyrdes koordinering. (Det er et meget større set, end jeg oplevede i Danmark, hvor der ikke var ligeså stor en udfordring i at få informationen rundt i systemet).

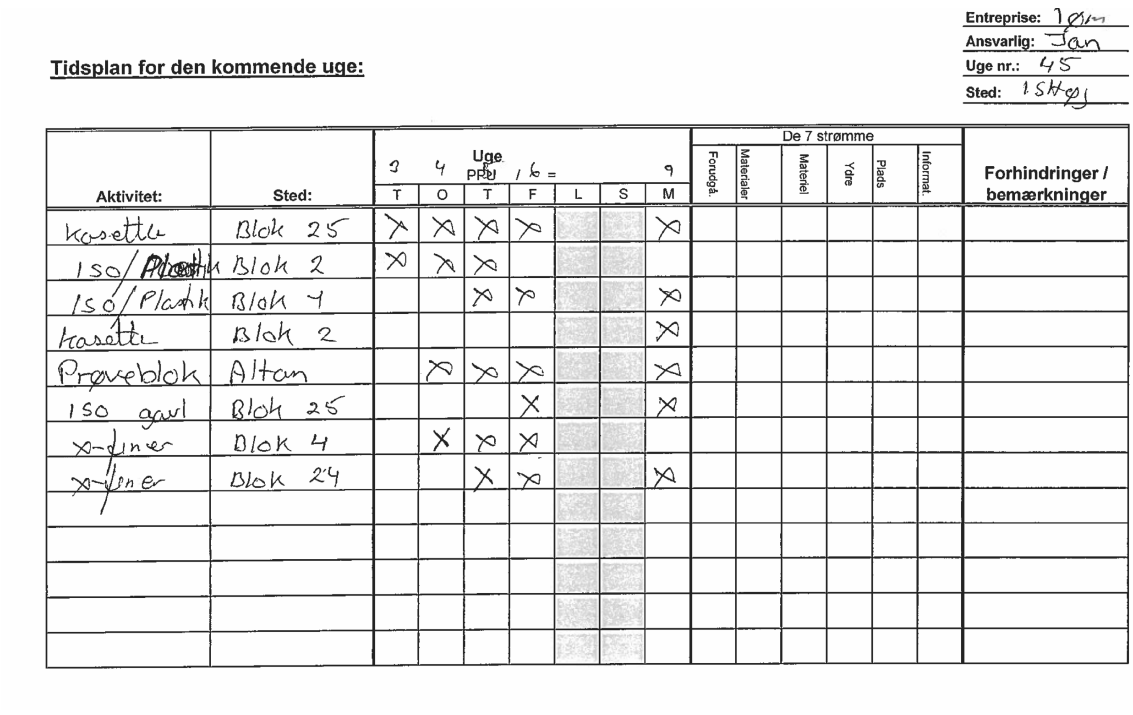
David (Unit Production Manager) mener, at 1. AD (Indspilningslederen) kun skal fokusere på at 'run the set' – altså processens flow, som han ikke selv blander sig i. (Så det er altså ikke samme kommunikations cirkel). Han har tilgengæld sine assistenter (2. AD og 3.AD) til at hjælpe til denne opgave, og de udarbejder bl.a. dagsprogrammer for næste dag. Han mødes dagligt med Indspilningslederen, som også kan kontakte ham 'any time'! Også Instruktører, A-fotograf og Producere møder han dagligt, når de gennemser 'de daglige prøver', som er gårsdagens optagelser, der skal godkendes.(kvalitetstjek!)

Flere fra holdet kommer hen, spørger hvem jeg er, og sludrer lidt med mig, og jeg kan tydeligt mærke, at det er fuldstændig samme familieføelse og sammenhold, som i Danmark. Og at jeg helt sikkert på samme vis ville blive 'adopteret' af holdet, hvis jeg kunne blive her i flere dage. Filmfolk er simpelthen bare utrolig gode til at integrere nye medlemmer af 'projekt-familien'!

Hierarkiet er mere omkring selve det praktiske og afviklingen af produktionsflowet, og det gør at nogle grupper naturligt er isolerede omkring fokus for deres arbejdsopgaver – herunder leder-teamet. Kommunikationen virker fri og favnende for alle.

I Brinch Jensens (2010) empiriske observationer af en byggeplads, som bruger Last Planner System (LPS), er der problemer med at nå at koordinere alle aktiviteter, fordi man har lavet en aftale med formændene om, at deres møder med byggeledelsen højest må vare 1 time (ad gangen) – istedet for som på filmproduktioner at integrere den type koordinerende mødeaktivieter i selve produktionen og flytte dem fysisk ud på 'pladsen' i et mere organisk flow.

Mine egne observationer på byggepladsernes ugemøder gav også indtryk af, at møder blev betragtet som 'et nødvendigt onde' – noget, som skulle overstås i en fart. Måske også fordi man skulle have 'alt' overstået på dette enkle møde – også for faggrupper, hvor den koordinering ikke var relevant. Selvom jeg havde et case, hvor de formelt brugte lean, så var det tydeligt, at det gjorde de ikke alligevel. Det eneste element var nogle overførte ideologiske principper om at tænke i 'medejerskab' til planerne og den øgede frekvens af kommunikation på tværs af faggrupper (ugemøderne), hvor man ganske rigtigt forpligtede sig overfor hinanden til at skabe de rette betingelser for at komme videre. Jeg overværede en del af disse ugemøder, og selvom de sad med formelle 'lean-skemaer' (LPS), så blev de ikke brugt som sådan. Der blev krydset af, om de havde nået de aftalte punkter siden sidst, men alle felterne med 'materialestrømme' procenter osv. (7 strømme) blev aldrig rørt i den fælles, daglige styring (- der foregik noget efterfølgende bearbejdning til de formelle dokumentationskrav og til ledelsens eget overblik). Derfor blev snakkene måske heller ikke så detaljerede, som hvis de foregik med en højere frekvens over ugen, som en del af arbejdssituationen og med en relevant selektion af deltagere i dialogen.



Tidsplan for den kommende uge:

Entreprise: Jan
Ansvarlig: Jan
Uge nr.: 45
Sted: 1 Stk

Aktivitet:	Sted:	Uge 3 T	4 O	PPU T	16 F	L	S	9 M	De 7 strømme: Forudgå.	Materialer	Materiel	Ydre	Plads	Informat.	Forhindringer / bemærkninger
Kasette	Blok 25	X	X	X	X			X							
150/Plank	Blok 2	X	X	X											
150/Plank	Blok 4			X	X			X							
Kasette	Blok 2							X							
Prøveblok	Altan		X	X	X			X							
150 gavl	Blok 25				X			X							
x-finer	Blok 4		X	X	X										
x-finer	Blok 24			X	X			X							

Figur 41 - Tømmerens ugeplan (LPS) fra dansk byggeplads. På alle ugemøder, jeg fulgte, så alle faggruppers ugeplaner ligeledes ud – altså uden nogen overvejelser vedr. 'De 7 strømme' eller andet, selvom projektledelsen selv mente, at de var inspireret af 'Lean Construction'. (Ledelsen fulgte selv op på nogle af de andre principper). Brinch Jensen (2010) viser samme mønster, at Last Planner Systemet ikke betragtes som en hjælp for byggepladsens praktikere.

38 Produkt-kvaliteter (a,b,c,d,e,...,z)

På en filmproduktion er der mange kvalitetsparametre, der skal styres – f.eks.:

- Æstetik (billedkvalitet, lyskvalitet, scenografi, kostume, makeup, hår, rekvisitter osv.)
- Skuespil (indhold af replikker, følelser i spillet, timing, kontinuitet osv.)
- Lyd (lydkvalitet, baggrundsstøj osv.)
- Helhed (konsistens, kronologi, udvikling, kontinuitet osv.)

Hele holdet med Instruktøren i spidsen er involveret i styring og kontrol af kvaliteten, og Scripteren varetager en særlig kontrol og formidlings funktion specielt med henblik på manuskriptets indhold og logik (replikker, retninger, overgange og sammenhæng).

38.1 'Value' fra plan til proces

Hele filmproduktionsprocessen handler ligeså meget om at producere 'den rigtige værdi' til produktet, som det handler om at nå en bestemt produktions mængde. Og værdien måles både i forhold til at opfylde 'kravspecifikationer' fra manuskriptet om replikker, locations mv. men i lige så høj grad om at gøre det fagligt korrekt med den helt rigtige stemning i lyset, lyden, make-up, skuespil osv. Alle de bitte små detaljer, som faggruppernes professionalitet

handler om. Overordnet kan man sige, at filmens 'kundebehov' er integreret i udførelsen som et kvalitetstjek og gennem primært Instruktøren som kunde-value-repræsentant ude på selve set'et, og suppleret af fotografen (som 'ser' filmen direkte gennem sit kamera) samt alle øvrige udførende faggrupper, der tjekker produktionen fra hvert deres professionelle perspektiv.

Observationer fra dansk filmlocation på en Bowlingbane:

B-fotograf og assistent har travlt med målebånd og kridtstreger. Kameraet skal dreje sig efter skuespillernes bevægelser, så fokus skal være skarpt på hele turen rundt i de kringlede omgivelser. (Det går ikke med slørede billeder i prime-time, landsdækkende TV!)

Statisterne bowler som besatte i baggrunden. Man søger en autentisk stemning, så selv på de andre baner uden for billedet bowles der for at få det rigtige lydbillede. Så der er mange mennesker i dag og run på kaffebordet.

Allerede i planlægningen er der altså tænkt over produkt-værdien 'autentisk stemning' med alle de rigtige detaljer fra en 'bowlinghal', og det er forstået og formidlet videre i processen.

Man kan fortolke, at investorernes *ydre ambition om værdi* er integreret direkte i produktionen ved at placere de skabende kræfter (indre ambitioner) Instruktør, Fotograf m.fl. centralt i den udførende organisation. De skabende kræfter repræsenterer talentet for at forstå kundens behov i et markedssegment. Deres indre ambition for at opfylde kundens behov, publikums begejstring, smitter hele holdet med lysten til at være med til at skabe noget 'lækkert' - noget af værdi for andre mennesker!

Potentialet for at motiveres til at producere værdi burde teoretisk ikke være anderledes på en byggeplads. Byggefolk er med til at skabe projekter med mindst lige så stor udbredelse i deres levetid som et almindeligt filmprojekt. Et byggeri påvirker måske i endnu dybere grad mange menneskers liv og gennem mange årtier, hvor de fleste film-produkter måske er glemt igen om et års tid, eller for en stor procentdels vedkommende ender som total fiasko, på trods af at selve produktionen ellers har været perfekt og motiveret.

Man kan sige, at byggebranchen har mistet den 'praktiske arkitekt', som indtil midten af forrige århundrede var at finde i centrum for produktionen på byggepladsen i samme grad, som en filminstruktør er at finde på en filmproduktion. Den praktiske arkitekt, som via kombinationen af engagement for produktet samt håndværksmæssig indsigt kunne sikre værdi og kvalitet for brugere og investorer.

Samspillet mellem filmproduktionens Instruktør, Produktionsleder, Indspilningsleder og andre er med til at forankre produktets 'Værdi' i produktionsprocessen på lige fod med alle andre produktionsbehov. Det samlede system er et Total Quality Management system, hvor kvalitetskrav, -planlægning, -kontrol og -opfølgning tænkes ind i alle planlægnings- og styringsstrukturer.

Observationer fra stort Hollywood-filmset:

Lyd-mesteren kommer (let irriteret) hen til Produktionslederen for at spørge, hvorfor de har bedt ham om at tjekke morgendagens location i forvejen? David forklarer, at det var for at være proaktive, fordi de var nervøse for, at der kunne opstå problemer med 'ekko' (han skitserer teknisk forklaring). Der er en gensidig omhyggelighed og ansvar overfor såvel produkt som proces, og der spørges ind til problemer og meldes tilbage... Ingen er ligeglade med detaljer! Lydmesteren slipper øjeblikkeligt sine parader og går interesseret i dialog om bekymringen, som han lover at tjekke op på.

Produktionslederen nævner et sprit-aktuelt eksempel på, hvordan planerne løbende justeres, og hvordan han selv aldrig har fri... Men også ***et eksempel på, hvordan produkt-kvaliteten er i forhandling med hensyn til processens flow og økonomi***:

Mens vi har talt på hans kontor, ringede der besked ind fra den doktor, der har tilset en af hovedskuespillerne i morges med resultatet af en prøve: "Ja, det er en smitsom forkølelse!"

David ser meget træt ud. Det betyder kæmpe omrokeringer for ikke at risikere, at skuespilleren smitter andre på holdet. De skal prøve at finde scener, hvor hun ikke er i nærkontakt med nogen af de andre spillere, og så skal man ellers se, hvordan kabalen kan gå op med locations og resten af holdet...

For skuespillernes velbefindende er ultimativt for *produkt-kvaliteten*, så det har højeste prioritet. Selvom spillerne måske godt kan og vil gennemføre deres arbejde, så kan man jo ikke sælge en film, hvor folk ser syge ud med røde øjne og løbende næse...

For David selv betød det, at gårsdagen i forvejen havde været meget travl med opsamlinger på en anden film, hvor han var med ude på optagelser, og så videre til denne produktion, der var på natoptagelser. (Det er ikke normalt for ham at have flere projekter kørende samtidig, men det har han altså nu). Så han har faktisk været på arbejde til kl. 5 i morges, hvor skuespillerinden begyndte at føle sig sløj. Derefter blev han vækket efter et par timers søvn kl. 8 i morges med meddelelsen om, at hun var syg! Så dagen har været dobbelt travl med at træffe forholdsregler. Men det nævner han bare som et eksempel på 'business as usual'! Det

sker altid uventede ting, og det er netop hans job at være proaktiv og koordinere alt i detaljer for at processen kan fortsætte så gnidningsløst som muligt.

38.2 Faggruppernes interaktion

Alle fagledere har ansvar for egen produkt-kvalitet og 'lever' jo også af deres krediteringer på så mange gode film som muligt. De fleste får det næste job på 'word of mouth' – ikke blot via ledelsen men også via andre faggrupper - så man har ikke lyst til at levere et dårligt indtryk nogen steder. Muligvis findes der også et særligt 'kunstneriske drive', som giver den helt særegne oplevelse af engagement i produktets kvalitet:

Dansk filmset:

Alle tror, at de er færdige med en scene, fordi Instruktøren siger: "Jeg er tilfreds..." ***Men så råber både Lys og Lyd, at de IKKE er tilfredse, og alle må tage scenen om igen!*** (Interessant, hvordan 'ledelsen' af denne beslutning kan skifte fra øverste chef ned til 'fagformænd', som er ambitiøse med deres faglige stolthed og kvalitetscheck. Dette kan dog kun ske, fordi denne Instruktør er meget demokratisk og vælger at give dem den indflydelse, ligesom han også giver Scripter et meget stort spillerum i tillid til hendes evner).

Kostume og lyd diskuterer indædt! – Kostume er ikke tilfreds med skjult mikrofon! – Lyd brokkker sig over, at tøjet er for tyndt til at skjule mikrofon! Kostume er ophidset: Det skal være 'sommer' i filmen, så det er svært at klæde alle i højhalset og dække til....kan man ikke boome? Lyd: Der er alt for meget boom i forvejen (giver ringere lydkvalitet og mere efterarbejde for ham), og det kan ikke lade sig gøre, hvis der er afstand mellem spillere (boom kan kun følge den enkelte Spiller, når de bevæger sig rundt i scenografien).

De diskuterer dæmpet men hidsigt. Hvordan løser vi så alle de kommende optagelser? – Det er jo sommer (i manuskriptet)! - Kan man så ikke have mikrofonen i håret i stedet for? *Men de løser konflikten alene! – tilkalder ikke Instruktør eller andre til at træffe beslutning for dem.* Det er interessant, at forskellige faglige kvalitetskrav således er til 'forhandling' mellem faggrupperne, i dette tilfælde kostume og lyd.

Jeg fortæller senere den danske filmproducent om den lille 'magtkamp' om faglige prioriteringer mellem to faggrupper, som tilfældigvis udspillede sig, mens jeg tog noter, men også at de løste det selv. Til det ryster han bare på hovedet og siger: "Den slags opstår hele tiden!"

Dansk filmset:

Der tages billeder på 'toilet' – som først lige skal rettes til! Alle er lige henne og undersøge det... Rekvisitør tilkaldes for at rette på billeder på væggen, som nogen i det trange rum er kommet til at skubbe skæve. *Andre faggrupper blander sig ikke i hans arbejde, for måske gør de det forkert og ødelægger for ham eller for hele filmen*, hvis et billede falder ned og går i stykker (continuity). Det er jo ikke til at vide, hvilken slags søm eller andet, han har fastgjort med, som man ikke lige kan se eller gennemskue, så ingen rører noget, selvom der står 5-10 granvoksne mænd lige ved siden af. Rekvisitøren kommer straks 'flyvende ind', fixer billedet...og er ude igen på få sekunder, så de alle kan komme videre.

Eksemplet med maleriet der skal 'rettes' på væggen på et filmset viser også, at der er tilsvarende tydelige faggrænser, men meget stor evne og villighed til at skiftes til at *arbejde på den samme lille kvadratmeter*. Der stod i forvejen en større gruppe fra forskellige faggrupper i det lille 'badeværelse', men alligevel vælger de at kalde endnu en faggruppe derind og selv træde tilside, blot for en skæv billedramme.

Dansk filmset:

Sminke spørger scripter: "Hvordan kan Skuespilleren stå og se sådan ud af vinduet, når huset vender den anden vej?? Scripter forklarer omhyggeligt, hvordan 'huset' er placeret, selvom sminken protesterer... Tilsidst skærer scripter meget tålmodigt men fast af overfor diskussionen: "Det var sødt af dig at interessere dig for det, men jeg HAR tjekket – det vender rigtigt!" (- *Skøn samtale, fordi det ikke er sminkens arbejdsområde, men viser det flade hieraki, den gensidige interesse og det konstante fokus. Men også respekten for at diskutere eget fagområde med de andre – om ikke andet så for det sociale sammenhold).*

De afbrydes af optagelser. I næste pause begynder 2.AD (second assistant director) at spørge scripter, hvordan terrassedøren vender... "Prøv at høre, jeg gider ikke diskutere det!!" siger hun skarpt, og er åbenbart blevet træt af, at folk overhovedet kunne *forestille* sig, at hun ikke har tjek på tingene. Men 2. AD, som ellers er en stille fyr lader sig ikke ryste, for hun har jo misforstået hans gode hensigt, som var ren formidling af teknisk information til andre på holdet: "Jamen, jamen, jamen...jeg ville jo bare høre *hvordan* den vender??" – Nåååå...Det forklarer hun ham så meget venligt. Oplysningen skal han bruge for at de andre faggrupper kan orientere sig rigtigt efter at kigge ud af vinduer osv., da scenerne senere skal kunne klippes sammen med de optagelser, som de senere i processen skal optage på en udendørs kulisse af det samme hus).

Pause: Skuespillerne taler fagsnak: Hvor svært det er at for dem at huske continuity i blikretninger osv. når den samme scene nogen gange optages med flere ugers mellemrum! Hvad var det nu, præcis for nogle følelser, der var på spil? – ”Ja, og man aner ikke, om de har sat lys ordentligt, førend man ser det!” - Eksempler på årsager til, at filmscener ikke bare kan optages i mere eller mindre vilkårlig rækkefølge, som jeg flere gange har hørt det misforstået, når jeg har diskuteret forskel på planlægning i de to brancher. Ligesom i byggeriet har man en foretrukken rækkefølge i planlægningen, som kan justeres i mindre grad, men ikke uden omkostninger enten for produkt-kvalitet eller direkte som økonomiske ekstraudgifter. Også et godt eksempel på, hvor afhængige faggrupperne er af hinandens leverancer.

Den erfarne Sminke giver myndigt ordrer til den unge 2.AD (i en dansk kortslutning af hierarkiet, men også proaktivt og effektivt for proces og kvalitet!): ”Det er meget vigtigt, at skuespiller er klar til sminke hurtigt, for sminke tager lang tid til kommende scener, hvor der både skal være ’snavs og gråd’ i ansigtet!” 2.AD løber afsted for at koordinere den opgave. Han kommer tilbage kort efter for lige at dobbeltjekke, at han har forstået beskeden korrekt (Det er engagement for såvel produkt-kvalitet som proces-effektivitet af dem begge).

Hollywood-filmset med op til 350 ansatte:

Det bliver tydeligt, at her er forskellige faggrupper med hvert sit hierarki. Her kan jeg se forskellen til de danske produktioner, for de øverste for hver faggruppe deltager mindre fysisk aktivt, men kommanderer i stedet stærkt engagerede rundt med hver deres egen lille organisation af specialister.

Både A-fotograf og Lysmester er midaldrende, karismatiske herre, som man hurtigt får øje på, fordi de bevæger sig ekstra hurtigt rundt og uddeler kommandoer med stor autoritet. De har travlt! De diskuterer ophidset med hinanden og med andre hovedfunktioner (instruktør, indspilningsleder osv.), fægter med armene, når de uddeler ordrer til en stab af assistenter, kranførere osv. På den ene side er udstråler de stor overlegenhed, og på den anden side eksponerer de en sårbarhed i deres udageren. Engagementet er i hvert fald lysende – de kæmper for deres fag!

(Opgavens størrelse får dem tilsyneladende ikke til at bruge mere tid, men i stedet at presse ekstra på, at de store kraner rykker lige så hurtigt rundt, som var det et mindre set-up).

Det virker forståeligt, at faggrupperne bliver mere separerede, når produktion er større - des større bliver også organisation og sammenhænge, der skal overskues, så man bliver nødt til

at opdele i mindre enheder. De bliver nødt til bare at fokusere på, at deres egne ting virker, og så koordinere højere oppe i hierarkiet. A-fotograf går rundt og kigger alvorligt på alt, der sorterer under ham. Han koordinerer indbyrdes med sin chef for alt det tekniske omkring kamera (GRIP, kranerne), der også har et stort hold af specialiserede medarbejdere under sig.

Unit Production Manager David står og joker og fortæller lange (faglige) historier med still-fotografen. Props og Kostume står også tilsyneladende og pjatter – men da går det op for mig, at det er en faglig samtale om en bestemt taske til en scene! Der er opstået en stilstand i forberedelserne, og jeg snakker med David om, at det er Lys afdelingen, som 'twister' (afprøver forbedringer). De står i en gruppe af ensklædte (armyshorts og t-shirts) ca. 40-årige mellemledere midt i lyset og diskuterer løsninger og finjusterer. David har taget et headset på for at kunne høre, præcis hvad der foregår, som han fortæller videre til mig. Prioriteringen af den rigtige kvalitet af belysningen får altså lov til at koste dyr tid her. Og pauserne bruges til at finjustere faglige løsninger.

38.3 Scripter som processens indbyggede 'kvalitets-sikrer'

Man kan kalde Scripteren for 'Processens Kvalitetssikrer'. Han/hun har ingen formel autoritet men er gennem sin rolle som koordinator og kontrollør uundværlig for proces og produkt. Scripter i *non-stop dialog* med Instruktøren og andre hovedfunktioner ved hvert eneste take, hvilket vil sige med minutters mellemrum, hvor de typisk evaluerer resultatet på Scripterens lille monitor og ud fra hendes/hans noter. Samtidig er hun en *service for hele holdet*, når de bliver i tvivl om produktbeskrivelserne og sammenhænge, så vil hun altid være parat til at svare på deres spørgsmål med sit *overblik*. Endeligt har man løbende skriftlig *dokumentation* via Scripterens script-rapport, hvor der laves notater for hver eneste scene, hvis der har været noget at bemærke Således kan man følge relevant op på evt. problemer eller rettelser fra proces-ledelsen og produktions-ledelsens side, som alle kontrollerer resultaterne. Ligeledes bliver scriptrapporten læst af den øverste projektledelse, som lægger mærke til kontinuerte mønstre i de skriftlige tilbagemeldinger på produktionen og reagerer, hvis de skønner, at der skal ændres kurs.

Observationer fra dansk filmset:

Pause: Instruktør lavmældt til Scripter: Der er noget galt med den replik – vi tager én til... (han hvisker af høflighed overfor skuespiller). Fokus flyttes aldrig fra produkt-kvaliteten, selvom det koster en omvej for produktionen - og det er ledelsen, som sender signaler om den prioritering. Scripter er kvalitets kontrol – men på en 'ikke-kontrollerende måde'... Hun er

en 'kvalitets-service' for alle, hvor de kan få tjekket deres eget arbejde – selv den øverste leder bruger hende som sådan:

Scripter er skarp! – Da skuespiller bliver i tvivl om, hvilken side, hun skal dreje sig rundt til (højre/venstre i forhold til hvordan scenen ellers er optaget i andre takes), så kommer svaret på SEKUNDET: "Du skal dreje om din højre skulder!" venligt og roligt, selvom der er 1000 andre ting at holde øje med, og det må være svært at være SÅ fokuseret hele tiden!?

Instruktør råber til Scripter, om hun er tilfreds med nærbillede? – "Skøøønt!" råber hun tilbage, så alle kan høre det. Positive vibes dyrkes! (På dette danske filmset var Scripter lidt som en 'mor' for holdet – den som 'ser' alt, irrettesætter fejl, men også husker at rose hele tiden!)

Kvalitetssikring er en dialog:

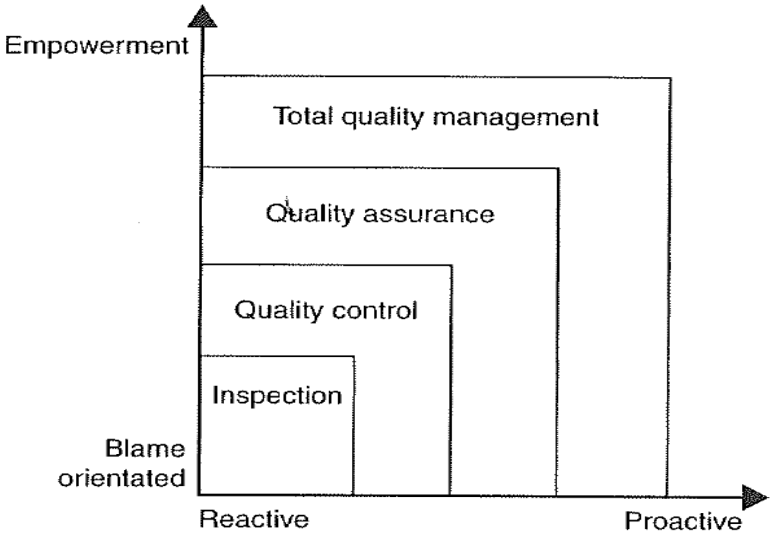
Scripter beder kamerahold om selv at godkende skarpheden i sidste take (følsom scene). Nærbillede med dolly-tur kan let blive uskarp i momenter og i kanten. Der er stor enthusiasme og opbakning fra hele hold – alle viser interesse og kommer hen for at tjekke resultatet på den lille monitor.

NU må det altså snart være frokost? – folk er sultne, og maverne knurrer i stilheden! Uroligheden kan registreres med mere snak i pauserne. Alligevel opfanger Scripteren samtale på set, hvor hun fornemmer, at de overvejer en panorering. Hun rejser sig tungt og vader ind for at forklare, hvorfor hun synes, det er en dårlig idé – at det vil komme til at se forkert ud i forhold til tidligere skud. Efter næste optagelse og mere snak styrter hun derind igen og forklarer, at det her kan gøres meget nemmere! Hun kommer tilbage til sin stol lidt små-brokkende: "Ja, hvorfor gøre det nemt, hvis man kan gøre det samme pisse-besværligt?" Dette gentager sig én gang til! ***Det betyder virkelig noget for hende, at opgaverne løses godt og smart.*** Scripter har non-stop fokus på optagelser og tysser på holdet, hvis de snakker for meget.

Man kan på en vis måde sige, at script-rapporten også er et mangelafleveringsværktøj. Undervejs i processen noterer man mangler og træffer beslutning om, hvorvidt de skal (og kan) udbedres i den efterfølgende produktion, eller om de skal 'ordnes i klippen' (postproduktion). Det er noget, man forsøger at undgå, fordi kvaliteten aldrig kan blive den samme. Men skal det alligevel være, så er det bedre at have overblik og træffe beslutningen på forhånd.

Billede 15 - Scripter laver løbende 'kvalitetskontrol', 'tidskontrol' og 'noter til faseskifte'. (Hun er en sjov og glad pige med et kæmpe overblik, som udgør både en faglig og en social, samlende kraft for holdet. Her med stopur, læsebriller og vinterfrakke!).

Kvalitetssikring er i byggebranchen meget forskellig fra virksomhed til virksomhed og fra projekt til projekt. Mange pladser har en meget grundig, uformel inspektion fra formænd og pladsledelse. Men få laver skriftlig dokumentation mere end højest ugentligt for de bedste. De begreber, man oftest hører diskuteret i teori og praksis omkring byggeriets kvalitet, er netop 'kontrol' og 'inspektion' frem for planlægning og styring af kvalitet.



Figur 42 - Winch (2010, pp. 318 (Fig.12.1)): Byggeriets Total Quality Management (TQM).

I forhold til byggeriets model for TQM har filmorganisationens Scripter formelt til opgave at registrere op til 'kontrol' niveau. Men da hendes blik konstant følger produktionen, bliver hun i bedste fald også hele holdet proaktive kvalitets-sikrer, som en servicerende brik i forhold til at gennemskue, forebygge og sparre med alle faggruppers kvalitetssikring. Den totale kvalitets ledelse af en filmproduktion opstår, når hovedfunktionerne dagligt tjekker 'prøver' på dagens optagelser, og justerer på planer, processer og organisation, hvis der er behov for udbedringer.

Kunne man have en 'Scripter' på en byggeplads, som en kombineret service og kontrollør? Det ville svare til hele tiden at have en praktisk orienteret rådgivende ingeniør til at være 100% tilstede på pladsen til hjælp med fortolkning af tekniske beskrivelser og til at fange alle de små misforståelser i detaljer og sammenhænge. Det giver kun mening, hvis det netop ikke er 'halvhjertet', så det ender med at blive en efterkontrol i stedet for *en dialog og en motivator*. Hvis der ikke opstår problemer på pladsen, så ville man måske synes, det var en unødvendig luksus. Men hvor ofte er der slet ikke problemer på en byggeplads? - og hvor tidskrævende og dyrt er det, når problemerne først er bygget ind i konstruktionen, og man skal udbedre skaderne på bagkant?

Billede 16 - Dansk byggeplads: Projektledelsen er stolte over, at deres byggeplads får top-karakterer ved flere Inspektionsrunder - her er det kontrol af arbejdsmiljøet.

Billede 17 ...Men samtidig: I et andet hjørne af pladsen kravler en arbejder højst ureglementeret rundt med ét ben på det øverste trin af en stige og det andet på stilladset!

Byggepladsens arbejde foregår størstedelen af en arbejdsdag helt uden opsyn eller interaktion med styresystemet. Dette forhold er i stærk kontrast til, hvordan filmarbejde organiseres og tjekkes på alle kvalitetsparametre.

39 Hænger delprodukterne sammen? – 'Continuity'!

39.1 Kontinuitet – ingen 'sprækker' i det færdige produkt

Alle de små produktdele, scenerne i en film, skal klippes sammen i en anden rækkefølge, end de optages. Måske er der i filmens univers '50 år' imellem to scener på den samme location (ex. samme gamle slot) i en films historie, men de skal optages samtidig, og den logik skal være klar i produktions processen. Ligeledes optages der fra take til take forskellige vinkler af den samme scene, hvor der skal være fokus på, at alle de små detaljer er ens (ex. at tallerkener og glas står ens på et spisebord, mens samme sætning udtales i et krydsklip). Det kaldes 'continuity' og genererer mange delopgaver for produktionsledelsen såvel som samtlige faggrupper. Men især er det Scripterens ansvarsområde.

Observationer fra dansk filmset:

Pause: Scripter og Kostume diskuterer kontinuitet. Det er et problem, at skjorten folder forskelligt i samme scene, når de forskellige take's (optagelser fra forskellige vinkler) skal klippes sammen!

Pause: Scripter råber ud på set, hvor en kop skal placeres på et bord for at være ok i continuity.

Set-Rekvisitøren løber som altid rundt og er hyperaktiv. Han laver sjov med at tænde en have-sprinkler, så folk må flygte fra strålerne. De roder med elstik, der er gravet ned i jorden under et 'grønt låg'. Der diskuteres continuity i forhold til, at vejen nu er tør, men snart vil være våd af havesprinkleren. Det er vigtigt at det ikke skifter midt i en scene, så det skal times nøje, og man kan f.eks. ikke sprinkle under prøverne. (Og vi skal alle passe på. når vi går, at vi ikke sætter fodspor fra det våde græs på den tørre asfalt). Det er en større logistik med de havesprinklere...de skal jo passe i billedet. (De er gravet ned forskellige steder i haverne). Instruktøren forklarer mig, hvordan husene er bygget en smule mindre for at give det rette perspektiv på det færdige billede – det giver 'dybde' perspektiv.

Alt er omsider klar til optagelse..."Klar!"..."Flyvemaskine!!!"...slukke for sprinklerne igen...og vente! En Skuespiller på 90 år står midt ude på vejen og venter i den kolde luft, ligesom resten af holdet i deres respektive skjulesteder.

Næste optagelse, alt klapper: ”Tak, det er skønt!!” - Kun Lydmanden er i panik: ”Virkede mikrofonen??” Der foretages dobbelttjek.

Pause: Sminke kommenterer i pausen, om Skuespilleren egentligt burde være blevet våd af havesprinkleren, når han går så langsomt? Scripter griner og siger, at det må høre ind under den ’kunstneriske frihed’. Instruktøren har lange ører og spørger, om der er nogen fejl? – De forklarer... Situationen er et godt eksempel på det fokus, som holdet aldrig mister, selvom de har ’pause’!

Holdet arbejder roligt og koncentreret. Det er hele tiden præcision omkring continuity, der tager tid! A-fotografen kommer til scripteren i pausen: ”Jeg er i tvivl om, hvad ’tid’ det er på natten?” (- det har betydning for lys, optik osv. om klokken i filmen er midnat eller daggry e.l.). Dobbelttjek på kvalitet. Hun svarer ham samtidig med, at hun taler med Instruktøren om noget helt andet! Scripter funktionen er en multitakser! Kostume spørger Scripter om tørklæde på skuespiller: Er det for løst? Hun tjekker continuity, og tager selvstændigt initiativ til kvalitetskontrol – bruger Scripter som en ’service’. ***Kvalitetstjek er en proaktiv dialog!***

Ofte eksisterer alle typer af hændelser i mine observationer, men der er nogle tendenser, der er tydelige. Selvom scripters rolle måske er lokalt forhandlet til at være mere magtfuld end sædvanligt, er der alligevel et sæt regler, der ’overruler’ hendes position ved tvivl eller pres. Hun er langt nede i hierarkiet, selvom hun ’fylder’ meget, og kan udskiftes med et pennestrøg af producer, instruktør eller en anden magtfuld og utilfreds stjerne på holdet (fotograf, skuespiller, klipper osv.)! Så det er ’kontrol’ – men en blød, servicerende og integreret kontrol, hvor folk konstant *spørger* scripteren som eftertjek på deres egne overvejelser. Hun er lidt af en ’facitliste’, som skuespilleren spørger, lysmanden spørger, rekvisitøren, kostume osv.

39.2 Faseovergange

En anden form for kontinuitet i filmprojektet skal etableres, når arbejdet fra selve produktionen bæres hen over faseskiftet og ind i postproduktionen, så man ikke mister værdi undervejs. Dette gøres via scriptrapporter over gode og dårlige takes, noter og lange lister af koder til den faggrupper, der i postproduktionen skal kunne finde rundt i mange, mange timers materiale og lydoptagelser, som skal kunne klippes sammen til en flydende helhed.

Der er distinkte funktioner på et filmset til at varetage forskellige dele af styringen. Scripter kontrollerer såvel kontinuitet (produkt-kvalitet) og laver samtidig målinger af, hvor stor procentdel de når (eks. mangellister i forhold til skudplan). Disse tal er i løbende dialog med

såvel indspilningsleder som produktionskontor, og afleveres til daglig granskning hos producer.

Dansk filmset:

Alle på holdet er standby, mens spillerne og folkene inde på set'et stadig prøver og diskuterer: "Hvad kan lade sig gøre? – kan hun læne sig op ad døren? – kan 'døren' holde til det? – i hvilket toneleje taler man om natten og i den situation? – skal der være 'måne' på lyset?" Kostume tilkaldes, for der er problemer med, at tøjet ikke er rigtig godt. De diskuterer, hvad der er muligt, for kan Kostumeassistenten tillade sig at træffe en beslutning om en jakke, nu hvor Chefkostumier (med overblik og ansvar) ikke er tilstede?? (- "Er der nogen, der har et par lyse shorts?...hahaha!" – der er altid plads til en forløsende joke!). Det er en pause i selve produktionen, men ikke en pause i produktionsflowet! Alle arbejder - enten aktivt eller passivt (de, som står på spring og klar til en afklaring og næste optagelse).

Instruktøren bruger al sin tid og opmærksomhed på det synlige produkt/indhold og baggrund. Han gennemgår replikker og situationer igen og igen sammen med spillerne. Han er meget opmærksom på at 'kvalitetstjekke' hver eneste detalje på monitoren (der gengiver fotografens billede): "- Skal en skulder lidt op, lidt ned? – skal skuespilleren stå mere opret - grine på det rigtige sted? - vente lidt og holde blikket? – blive gradvist mere vred, og ikke det hele på en gang? – gøre en bevægelse lidt mindre, ikke overspille? – lægge trykket på ordene rigtigt? – Perfekt!...men nu var der en hårtot i vejen!!" (- hvortil Lydmand replicerer: "- den ordner vi i 'klipningen', haha!"). Situationen demonstrerer, hvor vigtig den enkelte lille faggruppes bidrag og konstante fokus er – at en enkelt hårtot (sminkes ansvar) kan ødelægge mange minutters hårdt (og dyrt) arbejde for hele holdet!

Pause: Alle skal være MUSEstille! (- og dette er også hårdt arbejde!) Lydmanden skal nemlig lave 'wild' (d.v.s. optage skuspillernes fodtrin i forhold til baggrundslyd i de givne omgivelser til arbejdet i postproduktionen, hvor man har brug for reference lyd og autentiske lyde, der ikke lige kan efterlignes præcist (alle menneskers fodtrin lyder forskelligt). Holdet: "Hahaha, så slipper vi for at skulle leje en, der går rundt i damesko...!" (henvisning til, hvis man glemmer at lave wild og må rekonstruere, kan det blive meget besværligt og dårlig kvalitet for produktet).

Replikkerne med 'hårtotten' og 'fodtrinene' (og den indforståede 'værkstedshumor', der afspejler alvoren) eksemplificerer også produktionsbetingelserne, som af udenforstående ofte misforstås som noget, hvor fejl og forglemmelser ikke betyder så meget, for de kan rettes op på senere...men hvor pointen netop er, at det både er dyrt, tidskrævende og

besværligt og måske aldrig bliver god kvalitet, hvis produktionsholdet fejler det mindste i de oprindelige planer!

Billede 18 - Alle de små perioder til optagelser *tvinger en del af holdet* til at stå musestille. Men det er ikke 'pauser' til private tanker, for det bruges aktivt og fokuseret til at kvalitetstjekke produktionen og dermed forberede de næste aktiviteter, så der kan rykkes lynhurtigt og effektivt i selve 'pauserne' i produktionsflowet. Alle holder øje med hver deres faglige input på skærmen, mens der optages. Continuity er en af de kvalitetsparametre, som der holdes særligt øje med.

Kegler på bowlingbanen skal fotograferes i flere positioner og vinkler – det er ikke nok med en enkelt afstand. Der skal være oplevelse af dybde og bevægelse, som skabes af mange vinkler og afstande, der giver 'liv' til filmen (produkt-kvalitet). Vild logistik i continuity: Der skal være orden i de rigtige kugler i de rigtige farver, når der skal laves 'strike' og 'fejlskud' osv. – hvilke Skuespiller havde nu hvilken farve kugle i hånden og hvornår? (Den hyrede bowling-champ må indordne sig efter en anden farve kugle til at lave sit 'stand-in strike'!)

Locationmanager er der hurtigt, da 2. Unit kameraet er rykket helt op til keglerne, og Champ'en skal til at skyde sin strike: "Er der forsikring på dét der?" – Ja, Kamerafolkene tager ansvar, siger de, men lægger alligevel lige et stativ foran kameraet for en sikkerheds

skyld. Alle tænker og handler proaktivt. Sideløbende hermed har 1.Unit holdet travlt med optagelser af nogle dramatiske scener mellem Skuespillerne i en meget smal gang, hvor alle kravler rundt på nakken af hinanden for at kunne udføre deres arbejde. Luften er tæt og svedig.

Proaktiv fotodokumentation: Kostume-assistent husker hele tiden lige at tage et foto af skuespilleren for at kunne lave præcis continuity i forhold til senere optagelser (så tøjet sidder helt ens fra det ene klip til det næste). Scripter husker også at tage fotos til continuity, da hun har det samlede overblik over puslespillet. Alle faggrupper tager hele tiden fotos af arbejde for at dokumentere og kunne følge op senere samme sted (– eller hvis en scene måske pludseligt skal genskabes senere...you never know!). Jeg tænker, at de alle har denne ekstra opgave *efter*, at de har fået fri og er kommet hjem: at de skal huske at tømme deres kamera og lægge i orden på computer for at have styr på al den information. Det er nogle lange dage!

Pause: Scripter er bekymret over så meget forskellighed i nogle takes, hvor der drikkes øl med højre hånd i det ene take, og venstre hånd i det andet take, som jo skal klippes sammen på et tidspunkt...

Pause: Sminke og Kostume husker hinanden på at tage fotos (for continuity)...men skuespilleren er løbet på toilettet. Sminke tjekker håret: Det skal være fuldstændig ens, når skuespilleren skal spille fortsættelsen af scenen måske først om nogle uger (F.eks. optages indendørs og udendørs scener ofte meget forskudte, men i den færdige film klippes de jo sammen, som var de foregået indenfor de samme minutter og sekunder).

Scripter koordinerer med Indspilningsleder og andre for at skrive de korrekte numre (scene, take osv.) på klaptræet, som så bliver optaget med i billederne på filmen, så Filmklipperen senere kan orientere sig i materialet. Det er altså en faseskift-kommunikation, som har sin faste systematik og disciplin.

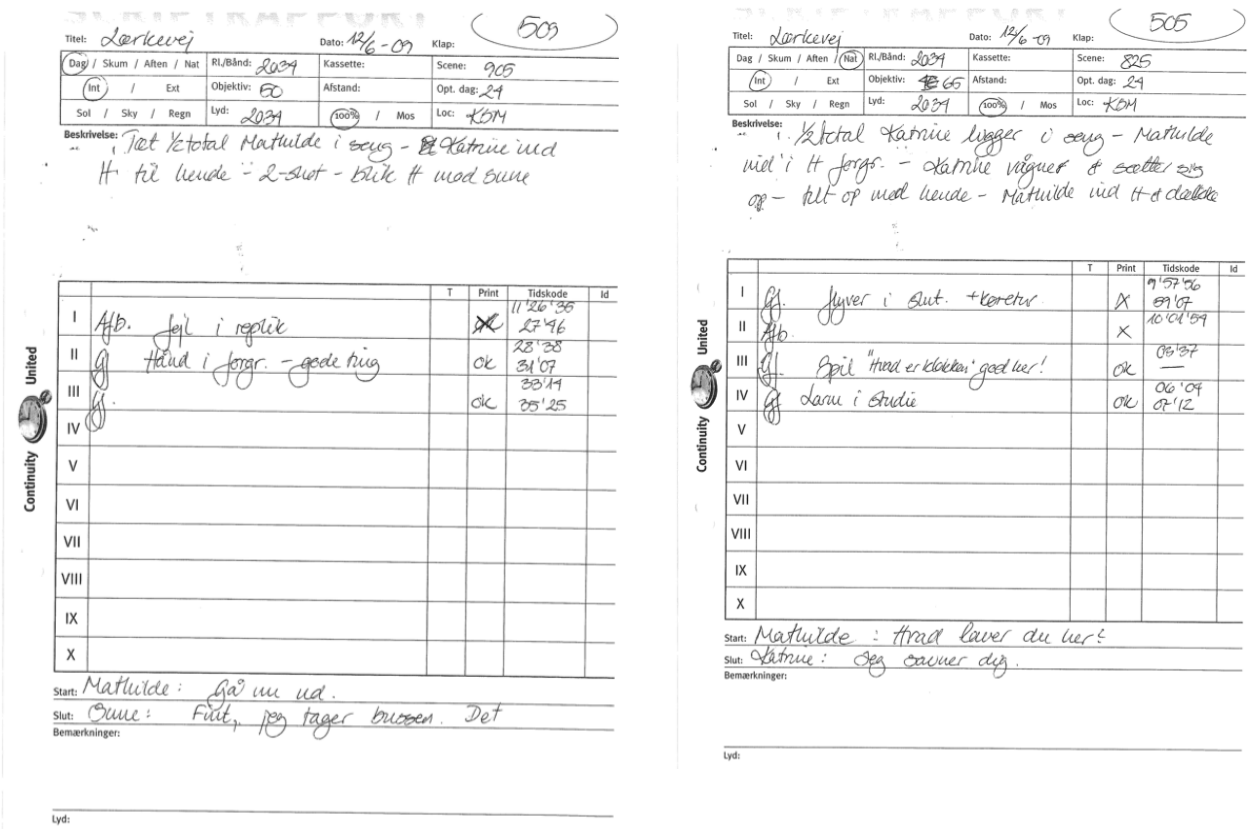
Dansk filmset, Bowlingbane:

Indspilningsleder spørger Scripter lige inden klap: ”Er det tredie, eller hvad??” Han er træt og dobbelttjekker, når han skal skrive informationer på klaptræet (som filmes som en del af dokumentationen). De bliver nødt til at være i sync med alle noter, for at det ikke skal gå ud over arbejdet i postproduktionen, som kan blive meget kompliceret, hvis der ikke er præcision mellem alle de digitale henvisninger og skriftlige noter. Man kan mærke, at de er meget opmærksomme og samvittighedsfulde (og hjælper hinanden med at huske) overfor

denne del af arbejdet, selvom det ikke går direkte ud over dem selv (andet end de har leveret et stykke dårligt arbejde) – men som betyder stort (og dyrt) besvær i det senere arbejde *Faseovergang koordinering tages alvorligt.*

Scripter spørger nu Lyd, hvad hun skal scripte? – ”Der er to forskellige harddisce med hver sit nummer, eller...? - Forvirring...samme numre? – har lyden kørt samtidig på to forskellige disce??” - Det er træthed. Det har været endnu en lang dag med udendørsoptagelser i Tivoli og kulde fra kl. 7 om morgenen og nu indendørs i den mørke, klaustrofobiske Bowlinghal til sent på eftermiddagen. Men også dobbeltjek! De stopper ikke, før der er orden i tingene. Funktionerne er også skabt til dette dobbelttjek – det er indbygget i organisationens systematik. Så de er back-up for hinanden, hvilket systemet faciliterer.

Der optages og opstår lidt rod, fordi Instruktør afbryder skuespillet uden at afbryde optagelserne. Men også Lyd misforstår og kommer til at afbryde sine optagelser = kaos i den digitale nummerorden! En masse kommunikation for at rette op: Der skal bladres tilbage i Scriptrapporten og skrives noter...husk mellemlægspapir osv.! Lydmand løber rundt for at ordne miseren. Scripter forklarer undskyldende overfor de ventende Skuespillerne, at post-afdelingen er meget firkantede, så der skal være orden i sagerne!



Figur 43 - Et par sider fra dagens Scriptrapport med eksempler på kvalitetstjek og informationer til faseskifte for hver eneste svene I filmen (venligst udlånt fra dansk filmset, tak!)

Scripterens rapporteringer evalueres dagligt af alle fra produktionsledelsen, så man kan træffe forholdsregler til senere udbedringer eller justeringer inde i planerne om nødvendigt. Denne styrings-cyklus mellem tjek og revurderinger kører konstant i filmproduktion, hvor det lille håndskrevne script-rapport cirkulerer helt op på øverste niveau med procentvis fremgang og problemer, som der skal følges op på. Scripterens noter på manuskriptsiderne ville svare til, at man havde en rådgiver siddende UDE på byggepladsen med byggetegningerne i hånden og noterede *alt*, hvad håndværkerne foretog sig hvert minut, og konstant stod til rådighed ved spørgsmål og tvivl (som kunne sendes videre i systemet).

Der er også løbende diskussioner om 'continuity' på en byggeplads, hvor man diskuterer om løsningerne hænger sammen i forhold til klimaskærm, statik osv., når faggruppernes arbejde mødes. Men det har ikke den samme fremadrettede, konstruktive systematik og dialog, men har mere karakter af 'problemer, som opdages' og indeholder potentielle konflikter.

Ofte er byggeriets kontrolfunktioner bagudrettede (især for kvalitet) og har derfor ikke en tilhørende systematik i formelle styringsredskaber. Man ser de samme fejl gentage sig igen og igen, viser mange brancheanalyser. Kvalitetssikring bliver bagudrettet og 'sættes i en mappe' og efterfølges ikke af styring. Kvalitetskontrol i byggeriet er på forhånd planlagt til at have en større frekvens omkring 'kritiske bygningsdele', hvor man gerne vil sikre sig. Men i det system taber man netop de uforudsete forhold – alt det, man ikke havde tænkt over på tegnebrættet, og som er opstået af uregelmæssigheder i processen eller i leverancer, og som måske går på tværs af netop kritiske bygningsdele fra andre dele af konstruktionen.

40 Processammenhæng og -kvalitet

Planlægning og styring af en filmproduktion handler også om at skabe sammenhæng i de omkringliggende betingelser for produktionsflowet

- Styring af direkte produktionsbetingelser (problemløsninger i rammerne omkring produktionsflow)
- Styring af indirekte produktionsbetingelser (ro, trivsel, faciliteter for holdets arbejdskoncentration)

- Styring af 'Drift' faciliteter (transport, catering, el/vand/varme, koordinering, leverancer, logistik omkring skiftende locations, alt det praktiske omkring en stor produktion)

Projekt-produktion adskiller sig i forhold til industriel produktion på dette punkt. I industri produktion er især driften en rutinesag, som kun sjældent ændrer vilkår. For filmproduktioner er der konstante ændringer i vilkår for driften og i behov for direkte eller indirekte styring af rammerne for en flydende produktionsproces. For byggeproduktioner ændrer betingelserne for driften sig også, efterhånden som byggeriet ændrer form, adgangsveje forsvinder, faciliteter flyttes osv.

Proces-kvalitet er en del af filmens arbejdsopgaver, fordi det har stor betydning for den senere produkt-kvalitet (eks. skuespillerne kan bedre præstere, hvis der er ro og positiv stemning osv.) Og fordi koordinering er så afgørende for overhovedet at komme videre i tidsplanen, bliver alle dele af proces-kvaliteten, der handler om samarbejde, prioriteret meget højt. Filmproduktionsledelsen tager denne koordinerings og logistik opgave meget alvorligt og ydmygt på sig, og arbejder konstant proaktivt og servicerende for de udførende på holdet.

I det følgende en række eksempler på, hvor mange forskelligartede udfordringer filmproduktioner møder i dagligedagen, og hvordan de prioriterer og faciliterer processen med alle nødvendige ressourcer:

40.1 Ad. Styring af direkte produktionsbetingelser

Observationer fra stort Hollywood filmset:

Jeg får en oplevelse med en sjov 'produktions-forhindring', som nok i et styringsperspektiv ligner alle andre produktions forstyrrelser, men som kommer med et andet eksotisk udtryk i denne industri: Papegøjer! – og de støjer!!...vildt og irriterende! En stor flok papegøjer bor tilfældigvis i en palme lige over dagens location, og lægger et massivt lydspor af "skræp-skratteratt" henover alle optagelser. Det er ved drive lydholdet til vanvid!

Men for en produktionsleder er det **bare en trivialitet - endnu et uforudset problem**, som skal løses...hurtigt! *Men der skal jo samtidig findes en løsning, som ikke forstyrrer produktionen endnu mere, end selve problemet gør det*, så man kan ikke bare 'skræmme' dem væk med endnu mere støj og ballade! Så løsningen bliver: En gigantisk, lydløs ugle!

Holdet stimler sammen i barnlig begejstring om ugletæmmeren, der bærer det meterhøje fjer-våben på sin gladiator-arm. Kæmpestore kuglerunde øjne nedstirrer os alle fra et fjernt og magisk overblik: Filmholdet har fået et nyt medlem! (Og så blev der ellers helt stille i toppen af palmen...)

Mission completed: Produktionen kan fortsætte sit planlagte flow!

Dansk filmset:

Inde på set er der et støjproblem, og 2.AD suser rundt for at finde 'stemmer, der taler'? - Efter nogen søgning finder han et par småsludrende flaskesamlere udenfor hallen! ...Optagelserne kan derefter fortsætte indenfor!

Hele dagen slås de i forvejen med meget store støjproblemer fra stormen udenfor og regn, der drypper i hallen!

Nye optagelser: Vinden støjer helt vildt i de løse tagplader. Lysmændene synes det er synd for Lydmanden (som får meget ekstraarbejde i postproduktionen med at rense lyd), så de begynder at vågne op til en mission med at forsøge at finde kilderne til støjen i bygningen for at afhjælpe. De siger, at de selv ville blive 'tossede', hvis det var deres arbejde, der blev forstyrret! Så de bruger pausen på at klatre rundt oppe under taget (i lysophæng) og lede efter utætheder, selvom de selv lige har været gennem et meget travlt ryk! (- og selvom det egentligt var nogle eksterne håndværkeres ansvar at vedligeholde udlejningsbygningen!).

Der er en fantastisk solidaritet og engagement i produktkvaliteten. Man rykker øjeblikkeligt – sidder ikke med hænderne i skødet og venter på andre... Faggrupperne Lys og Lys er begge blot hyrede til projektet og har ellers intet at gøre med hinanden, og kommer heller ikke nødvendigvis til at have det på andre projekter. Alle synes blot, det virker logisk at samarbejde positivt ('it makes sense') udfra tankegangen:

Samarbejde = (billigere + bedre) film = (hurtigere hjem + nyt job) for mig selv

40.2 Ad. Styring af indirekte produktionsbetingelser

Observationer fra dansk filmset:

Jeg taler med planlæggeren, der ikke lige kender mig i forvejen, men som bliver meget lettet, da hun hører at jeg før har arbejdet på filmproduktioner – for hun er nervøs, om jeg kender

”code of conduct”, som hun siger – og må alligevel lige tjekke flere gange, at jeg ved HVOR stille, man skal være!! (- ingen host). Hun giver mig en udførlig holdliste over alle funktioner samt en meget udførlig kørevejledning, som var det til børn, der skulle på lejrskole første gang – megen omsorg for, at alt skal gå godt!

Pause: Runner dreng kommer med nye forsyninger og formaner: ”Husk at drikke vand!!” – siger han med øjenkontakt til hver enkelt - og også til *mig*, som han ellers kunne være ligeglad med, for jeg er jo bare en gæst og sidder lidt for mig selv! (Der er en ægte omsorg, som favner alle!). Alt er der tænkt over! Man mister nemlig fokus i tør/varm luft i mange timer og risikerer fejl. Det interessante er, at den gestus med at huske holdet på at drikke vand, kunne man i en hurtig vending affeje som ren spekulation i nytteværdi af folks arbejde. Men et eller andet sted på sin vej ned gennem hierarkiet er denne tanke om ’produktivitet’ altså blevet omsat til en reel ’omsorg’, som også kan favne andre end de arbejdende på holdet. Eller også er det mange film-generationers læring i, at det kun er den ægte omsorg, som er produktiv på den lange bane? (’Moderlig omsorg’ = at forholde sig fornuftigt og realistisk til de menneskelige faktorer som en del af et sundt produktionsarbejde).

Rober L. Brown beretter fra mange års erfaringer som Produktionsleder i Hollywood for sine studerende på USC’s filmskole: ”Nabohensyn er et stort arbejdsområde og hører under Code of Conduct on location California. Folk kan blive virkelig vrede...” (Flere har oplevet trusler eller ligefrem skyderier!) Så det gælder om at være proaktiv i sine relationer, og Robert fortæller også historien om en række biler, der spontant bliver trukket væk af politiet for at ’hjælpe filmholdet’, selvom de er parkeret lovligt! Robert bliver nødt til at smide alt, hvad han har i hænderne, for at hjælpe de uskyldige stakler, der unødvendigt for produktionen har fået fjernet deres biler... Den slags overraskelser sker hele tiden, som han siger.

Der er en tæthed og intimitet i netværket og samarbejdet på et filmset, der ikke umiddelbart lader sig sammenligne med en byggeproduktion. Den øverste ledelse sidder som det naturligste ved de samme borde og spiser frokost, og alle udveksler personlig snak. På langt de fleste byggepladser er der en fysisk afstand mellem ledelsen i skur og folkene på pladsen,. Næsten en fornemmelse af ’klasse-forskel’ i et stejlt hierarki med forskellig frokost og ikke megen personlig kontakt. Det betragtes som’ et stort fremskridt’ blot det at have faggrupperne (uden byggeledelse) samlet til frokost i det samme skur!

40.3 Ad. Stryring af drifts og logistik faciliteter

Hollywood-filmset, 2. dags observationer:

Nu møder jeg om aftenen (20.30) til natoptagelser, men holdet har selvfølgelig allerede været igang i flere timer. Jeg ankommer til en stor, fyldt parkeringsplads foran et gymnasie lige nord for Hollywood.

Her holder måske 20 lastbiler og 100 personbiler - og så er dette ikke engang filmens lokale 'hovedkvarter', som ligger nogle kilometer herfra med et endnu større cirkus af lastbiler og mobilehomes. Dette er blot location for denne dags optagelser. Inde bag afspærringen holder endnu flere biler og store mobilehomes for hovedproduktionerne. Selve skolen er indrettet med madtelte og et sted, hvor de 100 statister kan opholde sig. Optagelserne foregår i en stor åben gård på bagsiden af skolen.

Det tager mig lidt tid at få overblik over alle aktiviteterne inde på selve set'et på bagsiden af gymnasiet. Der er en større mængde af filmarbejdere i gang i udkanten af gården, hvor meget store mængder udstyr også er stablet sammen. Der er opstillet kæmpestore kraner med lys og skærme, og en avanceret kran på skinner til et fjernstyret kamera. Endvidere er en meget høj kran med pumpevogn lirket ind mellem alt det andet på området til at ophænge et sindrigt anlæg med rør og slanger, der senere på natten skal skabe massivt 'regnvejr' over området i slutningen af en scene. På parkeringspladsen er der en større logistik over placering af parkerede biler, der skal være en del af dekorationen og en hel gruppe mænd beskæftiget kun med dette.

Den besked, der blev videregivet over walkien, var besked om at omrokere set. Pludseligt er ALLE i bevægelse (- og jeg står som en lille forladt ø midt i et gyngende hav!). Biler rykkes for at give plads, og kæmpe-lamper bæres eller rulles til nye positioner. Kabler trækkes, og talløse koblinger foretages. Alting foregår med den sædvanlige, lavmælte kommunikation. Ingen råber her. Som sædvanligt virker det næsten magisk, sådan som alle bare VED, hvad der skal ske og lydløst danser rundt om hinanden... Det var magisk at skue i Danmark, men virker ikke mindre magisk, når holdet er 10 gange så stort!

Jeg tænker, at denne lavmælte kultur har endnu en funktion ud over 'proces-kvalitet' (af hensyn til de kreatives arbejde), nemlig at selve produktionen også har en fordel af et 'hierarki af lydniveau for vigtighed'. Så hvis der er problemer et sted, så kan man råbe op og høres, uden det drukner i 100 mands snik-snak.

Dansk filmset, Pause:

Indspilningsleder meddeler, at der nu gives lidt tid (mens der forberedes næste optagelser) til at få ordnet praktiske ting, der støjer. *På walkien meddeler han til Planlægningskoordinator,*

at det er NU hvis hun vil have flyttet lastbilen udenfor...? En fyr fra scenografi spørger, om han må åbne porten i hjørnet af den store hal? – ”Ja, lige præcis” svarer Indspilningsleder. Lidt efter beder han en Runner tjekke, om de er færdige derude nu...men samtidig melder Produktionsplanlægger på walkie, at: ”Vi er ude nu!”

Scenografi håndværkere på de øvrige kulisser kan kun arbejde i pauserne. Normalt arbejder de også på forskudt tid med optagelser på studie, men har åbenbart travlt nu. Der er megen pinefuld ventetid for dem midt i arbejdsbevægelser er jo bare et ydre vilkår for deres arbejde, så de arbejder tålmodigt og tavst videre i baggrunden.

Hollywood-filmset:

Vi befinder os i et normalt villakvarter nord for Los Angeles. Hele området er afspærret af politi og vagter, så kun de lokale kan sluses ind til deres huse, når det ellers lige passer ind i optagelserne. Der har gennem årtier foregået så mange filmoptagelser i Los Angeles, at der er helt faste procedurer for den slags logistik, og et meget omfattende regelapparat tilknyttet, fordi lokalbefolkningen er trætte af, at de mange filmhold kommer hærgende forbi og sætter alt i stå i dage eller uger – blokerer adgangsveje, pløjer græsplæner op, hærger beplantningen, slider på huse, veje, installationer og anlæg.

Jeg går lidt rundt og observerer. Hele villavejen bagved set summer af aktiviteter, der koordineres i forhold til, at der skal være stille, når de optager inde i haven. Der holder måske 10-15 store lastbiler med udstyr, hvor der arbejdes med forskellige forberedelser til kommende scener. Der er vagter på gaden omkring selve basen. Politi og brandvæsen cruiser forbi på villavejen. Der er opstillet en række toiletskure som til en mindre festival ude på gaden, og der er opstillet skraldespande, så alt er meget ryddeligt og pænt.

I Los Angeles er Filmoptagelser er en professionel industri, der ofte rykker midt ud i byen. Så alle institutioner er gearet til at håndtere og tjekke på enhver tænkelig situation. Der er mange regler at følge, og en urskov af gebyrer at betale for at få tilladelse til at filme. Filmoptagelser kan være mindst ligeså upopulære blandt naboer og lokalområde, som byggeprojekter kan være!

41 Økonomi overblik

41.1 Mikro-styring

Robert L. Brown til sine producer-studerende på USC's filmskole: "De daglige opdateringer fra bogholder af budget er NØGLEN til at styre projektet. Du ved præcis, hvor du er gået over, og kan spare et andet sted. (skære ned på statister e.l.). Derfor er det så vigtigt med en virkelig professionel filmbogholder (og ikke en tilfældig 'vikar' uanset ellers god uddannelse), så man har præcises informationer, og de selv tænker!"

Jeg interviewer Produktionslederen på stor Hollywood produktion: Assistenten kommer ind på kontoret til David med en kæmpe bunke papirer. *Det er dagens fakturaer og anden korrespondance til godkendelse og underskrifter.* Bl.a. er der ansøgninger om tilladelser til dit og dat (filme på locations), som der er mange af i løbet af en produktion! Der er noget panik med deadline og et par enkelte problemsager, som hun spørger ham om. De sukker begge. Han underskriver hele stablen i tillid til, at hun har læst detaljerne igennem, tøver kun ved et par enkelte – det bliver vel et *halvt hundrede underskrifter*. Så får hun stablen tilbage.

Dansk filmset:

Set-rekvisitør har travlt med at lave 'fadøl', som han får til at skumme ved at hælde sukker i dem! – "Sådan sparer vi masser af øl", forklarer han. (Det kan genbruges, hver gang en scene skal tages om). Han diskuterer continuity med andre fra hans afdeling: Hvordan stod ølflaskerne nu? – og er de overhovedet med på næste billede?

Rekvisitør dobbelttjekker med Instruktør, om man skal kunne se cafélatte i kopperne, eller om det er ok med varmt vand (der damper)? Jeg tænker, det er et eksempel på faggrupper, der gerne vil optimere på budgettet (som de blot administrerer, men ikke tjener på) for at kunne gemme til mere kvalitet et andet sted!)

Produktionsassistent og Runner, som begge er først i 20'erne, diskuterer hvad der skal købes ind til det store hold. Mælken har udløbsdato idag...eller var det bare nogle af kartonerne? Produktionsassistent ringer straks til en tredje runner, som allerede er ude at køre andre ærinder. De taler om nødvendigheden af nye indkøb, og Produktionsassistent lover lige at dobbelttjekke udløbsdato på *alle* mælkekartoner, førend der bare bliver storindkøbt nye... Hun går straks ud og dobbelttjekker, og sender derefter en sms med beskeden. ***Ansvarlighed overfor projektets ressourcestyring er formidlet helt ned i***

bunden af hierarkiet. De to yngste på holdet viser både selvstændighed og samarbejde i deres dobbelttjek.

Den omhyggelighed og samvittighed overfor ressourcer eller angst for at begå handlinger som efterfølgende kunne kritiseres i en filmproduktion, sættes i relief i forhold til en observation, jeg gjorde på en byggeplads: Her diskuterede et par bygningsarbejdere en teknisk løsning, som de *vurderede potentielt kunne skabe en kuldebro i byggeriet. Men de trækker blot på skuldrende og griner:* ***"Det opdager de om nogle år!"***

Dansk filmset:

Efter et par sammenstød om prioriteringer mellem lys- og æstetik kvaliteter, spørger Lydmand (meget korrekt og stramt!) Kostume, om han må købe den famøse t-shirt af hende, så han kan lave hul i krave til mikrofon? Hun svarer ligeså stramt (men totalt ovenpå situationen, at den IKKE er billig! Jaja, siger han tålmodigt - Vil du sælge den, så jeg ikke skal bøvle med den hele dagen? Hele hans attitude er meget respektfuld, og hun svarer spidst. "Hvad koster den?", spørger han efter flere forsøg? "Ikke noget af tøjet er billigt", siger hun en gang til..."Det er jo ikke 39,85 t-shirten!"..."800 kr, og skjorten 1200 kr." siger hun lidt efter. "Jaja, siger han, jeg skal bare have et bilag".

Mens de taler, siver de andre faggrupper langsomt væk og står lidt på afstand af de to. Det er interessant med det hierarki, der er omkring konfliktløsning – en respekt for ikke at blande sig direkte, men lade parterne komme til orde overfor hinanden. Minder lidt om respekten for ikke at blande sig i hinandens fagområder – erkendelse af, at der er detaljer, man måske ikke forstår. Det skal ikke forveksles med ligegyldighed. Den bedste løsning er jo, hvis de selv kan finde en konsensus.

Der er en daglig 'kontraktforhandling' omkring overtid, pauser osv. samt på delbudgetter for scenografi, lys, kostume o.l. hvor der kan justeres undervejs. Enkelte tilfælde forhandles i plenum eller gennem talsmænd (så diskret, at man skal høre godt efter for at opdage det)

Robert L. Brown underviser kommende producere på en af verdens største filmskoler på USC. Han underviser også sine elever i etik og fairness overfor holdet og siger, at det er uerstatteligt, for en anden dag har du brug for deres goodwill! Som eksempel nævner han, at hvis nogle på hans hold har glemt at skrive de rigtige time-antal på, så vil han altid minde dem om det, så de ikke pludseligt opdager, at de er blevet snydt. Derfor er det også hans opgave hele tiden at have styr på hele holdets mødetidspunkter, og hvornår folk går hjem.

Han taler om, at det er små penge i forhold til den loyalitet, som man får tilbage på den produktion, hvor overskridelser af selve produktionstiden koster de rigtig store beløb i f.eks. leje af lysudstyr, som nemt pr. UGE kan være 75.000 $ bare på lysudstyr!

41.2 Makro-styring

En bogholder er fast tilknyttet den enkelte filmproduktion og holder dagligt tal på alle strømme, som dagligt opdaterer produktionsledelse og projektledelse, så der hurligt kan gribes ind og altid er overblik over udviklingen i detaljer.

Robert L. Brown underviser igen de film-studerende: ”Hvordan VED man om man er forud eller bagud i forhold til planerne? – man har tabt lidt den ene dag og mistet den anden, bytttet rundt på skudplanen - så hvad er realistisk? - Tricket er at beregne den acummulerede variation: Tabte eller vundne procenter angives som plus eller minus, og så kan man kan følge udviklingen. Den skulle gerne ligge omkring 0, men har ofte en udvikling, som man kan tegne ind i en graf og skitsere en kurve, som angiver hvor man er på vej hen over tid. Det er vigtigt at være ærlig og melde ud som produktionsleder, hvis man kan se et konsistent problem, hvis produktionen akkumulerer forsinkelse. Nogle instruktører er der en helt ren kurve i deres arbejde (hvad enten positiv eller negativ) andre er meget svingende. Nogle instruktører skal tages varsomt, og man må fortælle dem på det rigtige tidspunkt. Andre, som Mel Brooks, dsom selv er producer, river bare sider ud af manuskriptet - og kurven tager et lodret dyk midt i det hele!”

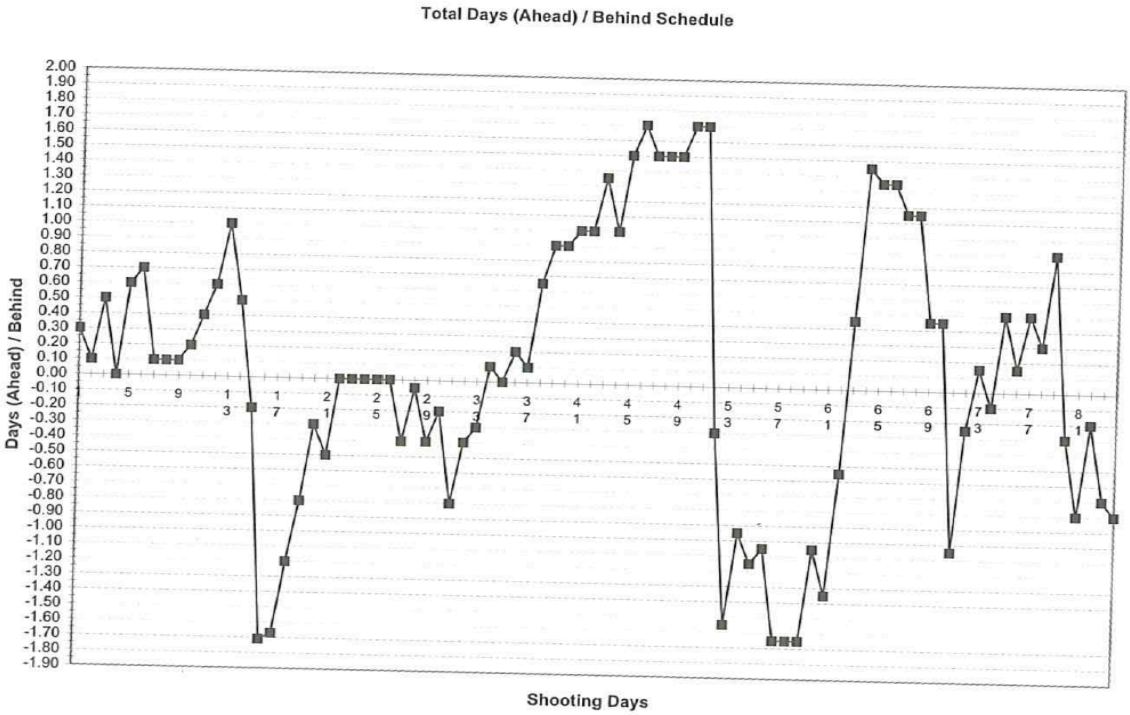


Fig. 22.5. Progress graph from *S.W.A.T.*

Fig. 22.6. The progress graph from ***Starship Troopers***. Note how consistant the progress trend was from the very beginning of the schedule all the way through to the end. Often the first two weeks of a schedule will predict how the rest of the schedule will go.

Figur 44 - Fra Robert L. Brown. Man tjekker 'temperaturen' på produktionen ved tidligt at holde øje med om kurven over akkumuleret tidsforbrug er jævn, eller om der sker en 'acceleration'.

Byggeriet tæller jo også sammen på et projekts økonomiske udvikling – blot ikke med samme kadence, grundighed eller konsekvens.

Jeg interviewer den øverste præsident for al fysisk produktion på et af Hollywoods største studier, Andrew Fenady og spørger bl.a., hvordan han i sit nuværende job holder øje med produktionsledernes arbejde. Og han svarer, at han ikke blander sig i deres arbejde men går ud fra, at de er professionelle. Han er ikke tilhænger af 'micro-management'! Derimod holder han mange overordnede møder med bestyrelsen om strategiske beslutninger, som handler om effektivitet. *I den forbindelse nævner han spontant, at det er utroligt så meget en filmproduktion når på kun få måneder! At selve filmproduktionerne allerede er en meget stor og effektiv proces! Det er interessant for mig at høre, at den øverste leder for produktionen anerkender, hvor effektivt folk faktisk arbejder! –fordi det bekræfter mine egne observationer af effektivitet og fokus!*

Så Andrew's arbejde består mere i at optimere de overordnede rammer. Det kan f.eks. være at deltage i arbejdet med alle de mange regulativer, der gælder for filmproduktion i Californien. Eller det kan være som lige fornylig, at han var i forhandlinger med det amerikanske militær om at *'låne et hangarskib (!), nogle kampskibe og kampfly' til en spillefilm...* (Han griner lidt af den opgave, for militæret havde heldigvis bedre ting at tage sig til, end at bekymre sig om en filmproduktion (han er også imponeret over deres effektivitet), men han fik da løst sin opgave alligevel). Fra sine universitets studier i engelsk litteratur har han glæde af at have lært en ***systematik omkring opgaveløsning: "analyse, breakdown, prioritize!"***

Jeg spørger ham, om der ikke er behov for fastere systemer for overordnet styring og kontrol på så stor en forretning? Til det svarer han, at der er så forskellige grunde til, at udgifter går under eller over de estimerede tal, så det er ***umuligt at analysere eller forudsige***. Alene i morges havde han måske 10 ærgelser over udgifts rapporter, men hvor det kan handle om meget uforudsigelige ting**,** som f.eks. en skuespiller som pludseligt ikke er disponibel alligevel. *Han ser det derfor som føling med en proces at vide, hvornår han skal blande sig i enkelte produktioner. Og han sammenligner det med opdragelsen af sine børn – at det er en konstant omsorg! At det er ligesom med børn noget med at betragte deres adfærd og lægge mærke til, om man synes, det er tid til at blande sig i noget.* (Jeg tænker, at han udtrykker en respekt for, at folk er selvLÆRTE – at man skal skabe sine egne erfaringer og ikke kan lære fra andres). *Og så er det noget med virkelig at LYTTE, når man får en telefonopringning fra en lineproducer på en produktion, siger han!*

Andrews arbejdsdage består i, at han 90% af tiden har sin dør åben: ”Det er et ’walk-in office’ – folk kan bare komme med deres problemer! Og det gælder døgnet rundt - hvis der virkelig er et problem, så kan de bare ringe!”. Selv helt opildnet af dette dedikerede udsagn, spørger jeg ham, om arbejdet er hans store passion. Jeg bliver med det samme kølet ned til jordforbindelse i en tænkepauses tavshed og hans pragmatiske formulering: ”Sådan er det bare!”. (Han er vokset på i en filmfamilie, så han har ikke selv opsøgt branchen). Resten af tiden, forklarer han, er der også dagligt formelle møder at passe med hans egen ledelse ofte omkring nye produktioner, der skal have godkendt deres budgetter (greenlight).

Jeg spørger ham om teorien om, hvorvidt filmproduktionens styringssystemer ikke er tilstrækkelige, når projekterne når over en vis størrelse (over 80 mio.$). Til det svarer han, at det er et andet perspektiv at styre en produktion i: Der er en masse action, store stjerner, mange locations osv. – det er ANDERLEDES. *Der er en større risiko for at gå over budget, når der er så mange flere variabler, flere risikofaktorer, flere sårbare punkter, flere ego’er, flere stuntnumre...der er bare flere ting, der kan gå galt, flere vanskeligheder.* For en lineproducer er der flere Unit’s (filmhold på parallelle optagelser) at have overblik over, som igen giver større sårbarhed... *Det er interessant for mig at høre, at han som øverste myndighed mere hælder til teorien om det vanskeligt styrbare, end til teorien om, at der griber investorer ind og ændrer på selve produktet undervejs.*

Jeg kan forståeligt nok ikke få ham til at sætte procenter på budget overskridelser (– det er for strategisk et emne i hans position). Men han har også en anden pointe, som siger meget om branchen: *”For intet er tilfældigt! - Alt er gennemtænkt! Hvis der er en overskridelse, så er der også en årsag!”.* Det er virkelig interessant for mig at høre fra en topleder i noget, der betragtes som måske en af verdens mest hårde og til tider kyniske brancher, at han faktisk har så fin en lederstil, og så stor tillid og respekt til sine folk og til processernes egen, uforudsigelige natur.

Han taler om processen med at planlægge en produktion, hvor de typisk bruger 4 ugers research (hvor bl.a. timeline fastlægges) og 10 ugers pre-produktion (break-down og aktivitetsplan) forud for 50 ugers produktion (hvor man håndterer cashflow). ***Han taler endda for, at man planlægger pre-produktionen!*** Han siger, at nogle ledere konstant prøver at presse tidsplanerne, men det mener han ofte kan medføre, at man ***’træder hen over en dollar for at samle en nickel op’!*** På den måde bekræfter han igen synspunktet om, at filmproduktioner faktisk allerede har en god effektivitet, og man skal passe på ikke at spare andre værdier ud af processen.

41.3 Holde budgetrammen

Det er utænkeligt at overskride en films budgetramme, og blot få procents overtræk får alle alarmklokker til at bimle! - Dette fortælles af alle mine interviewpersoner og underbygges af Deloittes danske brancheanalyse fra efteråret 2010. Kun strategiske overvejelser f.eks. udfra oplysninger om konkurrenternes projekter, kan få den øverste ledelse til at træffe beslutninger om at ændre selve produktet undervejs, og dermed udvide budgetrammen.

Observationer fra dansk filmset:

Rekvisitør bliver bedt om at lave 'vind' i bladene udenfor vinduet til kulissen. Holdet snakker videre udenfor set: "Ser det træ ikke lidt for 'plastic-agtigt' ud?" – "Jo, siger Rekvisitør, *men jeg er gået 150.000 over budget, så jeg MÅ ikke noget...!"* (Rekvisitør 'arvede' et overskredet budget fra første del af produktionen, hvor man havde lavet en del begynderfejl og været lidt for ødsle, så nu må der spares på alt. Her har procesøkonomi altså 'vundet' i den løbende forhandling mellem produkt-kvalitet. Det viser, hvordan man hele tiden overholder 'rammen' for planerne, men justerer i processens indhold).

Den erfarne, danske filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen, forklarer mig om økonomi-styringen på deres store projekter:

"Ansvaret for den økonomiske ramme ligger hos Line-produceren (freelance hyret ind til projektet), som laver de underliggende budget rammer, der senere kan arbejdes med i en dynamisk proces, hvor man forhandler prioriteringer udfra det ugentligt opdaterede regnskab. *(De underliggende budgetrammer er altså 'levende' og til forhandling, mens den ydre ramme for økonomien principielt ligger fast).* Line-producere i Danmark har mere direkte forhandling om detaljer med enkelte faggrupper (f.eks. Kostume) end i USA (hvor der også er en større bogholderi funktion).

Om leverandør-aftalen med faggrupperne til en filmproduktion: De har pligt til at arbejde indenfor ramme-budget for deres ydelse. Men de har ikke selv penge i klemme. Eksempelvis kan Kostume-design være en del af det samlede Produktions-design. Scenograf har derfor ***kontraktligt ansvar*** for, at det hele hænger sammen (indenfor budgetrammen). *De har pligt til at melde tilbage, hvis der er problemer. Line-produceren skal først og fremmest 'mærke efter', og følge processen, men hvis der opstår større problemer, kan det blive nødvendigt at sætte en faggruppe under administration på detaljeplan.*

Hver uge er der et nyt revideret budget (indenfor rammen) og dagen efter er der bogførte lønninger. Det bliver til kostrapporten med oversigt over nyt forventet slutresultat på

baggrund af realiserede omkostninger og fremtidige skøn. Som udgangspunkt sigter man efter det oprindelige mål – men justerer også undervejs efter virkelighedens verden. Der er i budgettet på spillefilm medtaget 10% som usikkerhed. Dette betyder at en lineproducer kan forbruge disse 10% (hvis formålet godkendes af producent m.v.) - uden at der er tale om overskridelse. Det er først når man har forbrugt denne usikkerhed at der er tale om at man har en overskridelse. ***De fleste spillefilm i Danmark holder faktisk budgettet. Det er min erfaring****, siger Tomas.*

På TV-serier er der normalt 0% i budgetusikkerhed. Så man skal indbygge en "buffer" i de enkelte budget poster *(som er mindre end på spillefilm).* ***På en nyligt afsluttet TV-serie har vi samlet set holdt budgettet og gået 0% over/under.*** Der er aftalt en "fastpris" med kunden. Og dette betyder at en overskridelse virkelig gør ondt. Hvis vi i samarbejde med kunden blive ***enige om et merforbrug, skal kunden betale dette merforbrug****.* (Denne aftale ligner meget betingelserne for et byggeprojekt). Det kan være nemmere at navigere og regulere omkostningerne over f.eks. 100 optagedage (TV-serie), end over f.eks. 30 dage (spillefilm). Producenten tegner en model for mig over tidsaksen på et filmprojekt, som skal illustrere, at alle produktioner har en opstartfase og derefter en længere stabil produktionsfase, hvor udgifterne fordeler sig nogenlunde jævnt, inden produktionen lukker ned. Hans erfaring er noget i retning af, at jo større produktioner, des længere er den kontrollerede fase, hvor man har mulighed for at trimme udgifterne og justere i forhold til de oprindelige mål. *Derfor rammer større projekter ofte bedre deres mål for tid og økonomi, fordi man har haft tid til at justere og flytte lidt rundt på marginalerne undervejs.*

Producenten mener, at filmproduktioner nok kan bøjes mere i processen, end byggeproduktioner kan. Der er stadig en mulighed for at justere i manuskriptet og dermed justere produktindholdet. *(Min note: Det kan man i princippet også på byggeprojekter, og det sker ofte, at detaljer spares væk, eller der findes billige løsninger f.eks. på et materiale (fliser, tagbelægning, haveanlæg, lysindfald o.l.) Men det skal i begge brancher planlægges nøje, for at slutresultatet kan hænge sammen).*

Jeg spørger Holllywod lineproducer Steve om gæt på, hvor mange procent af produktionsbudgetter som overholdes? Han siger, det er meget løse tal – men i forhold til de forskellige genrer gætter han:

- TV-produktioner: 80% holder deres budget
- Feature produktioner under $ 70 mio.: 90% overholder deres budget
- Feature produktioner over $ 70 mio.: 50% overholder deres budget

Og at ”the bigger budgets, the worse!”

Dette er første gang, jeg hører denne interessante teori formuleret om et grænseskel i produktionsstørrelser, hvor overskridelser først begynder over en vis størrelse produktion. Senere har jeg spurgt mange andre om denne teori, og tendensen bekræftes af flere Hollywood erfarne og af lærebøger, som beskriver de helt store produktioners mareridt processer. (Dog nævnes lidt større tal, førend produktionerne begynder at skride, men at de allerstørste af forskellige årsager nogen gange blev produceret til dobbelt pris af oprindeligt planlagt ex. ’Titanic’). Som hovedårsag nævnes dog oftest stigende ambitioner om produkt-værdi i løbet af processen.

Men interessant er det også, at Steve bekræfter min og andres opfattelse af, at feature produktioners gode evner til at overholde deres budgetter: *Hans erfaring er altså, at 90% af store produktioner op til en lille halv milliard kroners grænse overholder deres planlagte budgetrammer.* Jeg spørger Steve, hvor store produktioner han selv har haft ansvar for, og han svarer ’alt op til ca. 70 mio.$’. Det vil sige produktioner med op til 500 medarbejdere. (Han har arbejdet 32 år i Hollywood industrien, i stigende gradvist i rollerne som Indspilningsleder, Produktionsleder, Line Producer og senere som Producer, og er også vokset op i en stor filmfamilie).

Jeg taler med David (Unit Production Manager på stor Hollywood produktion) om budgetter, og han forklarer, at det handler om en masse estimater: hvad plejer tingene at koste osv. Men også at han derefter flytter rundt mellem posterne: ”*Jeg flytter konstant rundt på penge fra posterne! – For alting udvikler sig alligevel altid forskelligt fra, hvad man først troede!”*

Jeg spørger, om han har nogen at støtte sig til i denne øvelse – hvem hjælper med at vurdere og have overblik? Det er hans bogholder, som tjekker hans estimater. *Bogholderen melder tidligt om formiddagen tilbage på gårsdagens tal, hvorfra han så kan træffe nye beslutninger. Dette omhandler så dispositioner* <u>*indenfor*</u> *budgetrammen*.

Jeg spørger ham om, hvad der sker hvis der bliver brug *for at udvide budgetrammen* (enten fra overskridelser i produktionen, fejl i estimater eller blot ønske om investeringer i bedre løsninger). Han siger, at så må han samle op på alle informationer og gå længere op i hierarkiet til Studiets producere. *De kan så træffe nye, overordnede beslutninger, om man ønsker at regulere op eller ned på budgetter eller kvalitet.* (Og det kan også afhænge af, hvordan optagelserne iøvrigt går eller af strategiske beslutninger i forhold til andre projekter i Hollywood, at man kan gå ind midt i en produktion og tilføre flere midler eller endda tage

nogle væk. Men det er i princippet en beslutning om at *lave et andet produkt end det først planlagte).*

David fortæller, at hans arbejde består i konstant at forhandle om prioriteringer indenfor budgetrammen med de forskellige faggrupper. Nogle gange har faggruppelederen selv omprioriteret, og nogle gange må han selv ind mellem afdelinger og bytte om på disponible beløb. Et typisk sted at spare ville være bygge-afdelingen (under scenografi), som vil blive nødt til at tænke kreativt og løse opgaven med færre penge!

Jeg spurgte undervejs David om størrelsen på filmen, som jeg følger, og han vil selvfølgelig ikke fortælle budgettet. Jeg siger til ham, at det forstår jeg jo godt, men at jeg også er tilfreds med oplysninger om størrelsesordenen. (Jeg har lært på filmskolen, at produktions budgetter og regnskaber altid er hemmelige i Hollywood af taktiske grunde pga. kontrakter med investorer). Så med et glimt i øjet fortæller han mig, at størrelsen er 'Average'! Og det er en stor hjælp, for jeg har lært på filmskolen, at langt de fleste, almindelige såkaldte Hollywood studieproduktioner som denne, er i størrelseordenen 70-100 mio. $ – altså en lille halv milliard danske kroner. *Jeg gætter selv på måske 80 mio.$ for denne produktion, som har en del store navne på rollelisten, men debuterende instruktører. Altså ca. 460 mio. kr. – som svarer til en pænt stor byggesag!* (Det svarer til prisen for byggeriet af Hilton Hotel i Københavns Lufthavn).

Jeg får også at vide, at dagen er 'en mindre dag' holdmæssigt. Alligevel er der fra selve filmholdet altså 150 til frokost (plus de 100 statister). Så hvis en 'stor dag' måske er med 200 filmarbejdere i sving plus statist-leverancer, så er det væsentligt flere mennesker at koordinere for produktionsledelsen end på selv meget store danske byggesager.

En lille halv milliard danske kroner på 50 dage = 10 mio. kr. pr dag! - Dvs. der er en meget høj kadence på cashflow... *Og en lille uregelmæssighed kan udvikle sig meget hurtigt til et virkelig dyrt problem*. Dette er selvfølgelig en hovedforklaring på den stramme styringsmodel og den grundige forberedelse af en produktion.

Observationer fra dansk filmset:

Rekvisitørassistent forklarer mig, at de brugte for meget i 1. blok, og derfor skal spare i 2. blok. Det var især et byggeprojekt (af et 'villakvarter') som skred. Bl.a. fordi de glemte, at der skulle kunne være 'lys i gadelamperne', og derfor måtte grave hele vejen op igen til ledninger mv... Men det er Set-Rekvisitør'ens chef, der tager alle diskussioner om økonomi fra sit kontor og med produktionskontoret. (Rekvisitør består under disse optagelser af et hold på 5

personer med forskellige ansvarsområder, der alle er ansat hos den eksterne leverandør til produktionen). Han mener, at det er meget almindeligt at gå 20-25% over scenografi-budget, for der er altid en buffer at tage af. (Stor usikkerhed og svær kontrol er indbygget i denne post). Så bliver det noget med at finde andre besparelser – f.eks. fandt man på at bruge samme set til flere typer scener (f.eks. en frisørsalon, der kunne ombygges til 'bolig'). Der er også sparet på detaljeringsgraden af PROPS (alle de ting og sager, der er 'løse' i set dekorationen) og på mandskab på 2. blok, hvor der også var rigtig travlt i begyndelsen. Men der skal også være buffer på mandskab, hvis en bliver syg – ellers kan det blive en alvorlig flaskehals for produktionen!

Forhandlingen ligger tilbage fra begyndelsen af produktionen, hvor Instruktør og Chefscenograf forhandler koncept og rammer med Produktionsledelsen – Eks. kan et budget til 1,1 mio. kr. forhandles ned til 1 mio. kr. Set-Rekvisitøren har tilladelse fra sin chef om at købe, hvad der passer ham – der er en tillid til, at det er fornuftigt. Men det kan være svært at være præcis i sine indkøb, f.eks. i forhold til mad (som er en del af mange scener), hvis man ikke har fået talt igennem med sin Instruktør, hvor meget morgenmad f.eks. han forventer, der er dækket op med i en scene (- og ofte skal der bruges mange friske portioner, før alle optagelser af et 'måltid' er i hus)

42 Sammenfatning

Hvilke faktorer karakteriserer en projektorganisation og ledelseskultur, hvor flow, value og transformations perspektiver alle er integreret i den daglige produktionsledelse?

Dette spørgsmål udsprang af et paper fra Koskela og Howell (2002), som undersøger projektledelsesempirien for evidens for følgende kritik af den traditionelle 'ledelse efter planen' teori, særligt i byggeproduktioner:

- modellen klumper aktiviteter sammen uden at optimere flow, og der mangler fælles forståelse af det færdige produkt (manglende integration af flow og value)
- det er umuligt i praksis at vedligeholde en komplet, up-to-date plan

- der mangler informationer om forudsætninger for arbejdets udførelse, og der kompenseres med uformel styring i en grad, så man kan tale om 'to forskellige organisationer for ledelse og udførelse'
- kontrolfunktioner afdækker ikke årsager til problemer

Slutteligt efterspørger de en ny teori, der også er udviklet på velfungerende eksempler på projektledelse fra praksis.

Denne afhandling beskriver og analyserer derfor den model, som store professionelle filmproduktioner styres med som et eksempel på en model, der i praksis integrerer transformation, flow og value perspektiver i fysisk projektproduktionsstyring, og som kan betegnes som både stringent, hierarkisk management as planning med dispatching og thermostat styringssystemer – men samtidig alligevel indeholdende elementer af det integrerende 'management as organizing' tankesæt med udgangspunkt i en foranderlig virkelighed, flade hierarkier, dialog og læring. Altså, *at der ikke nødvendigvis behøver at være en modsætning mellem disse tilgange – den hierarkiske og den dialogbaserede styring, men at de netop kan styrke hinanden.*

Med baggrund i observationerne vil afhandlingen sætte spørgsmålstegn ved den logik, at man, ved at uddelegere arbejdet som hierarkisk uanfægtelige 'ordrer', *automatisk vil tabe dialogen med sine projektansatte, deres motivation eller fokus,* selvom produktionsflowet bliver 'skubbet' af en plan. Tværtimod kan det næsten se ud til, at der netop genereres dialog og uformel kommunikation med frekvensen af mange små, formelle og strukturerede opgaver i hierarkiet, hvis de også følges op af en 'menneskelig' kontrol og justeringer.

Afhandlingen har sorteret empiriske eksempler og analyser efter en liste af del-svar på de forskningsspørgsmål, som svarer til kapitlets afsnit. Afsnit-overskrifterne er således afhandlingens svar på forskningsspørgsmålet:

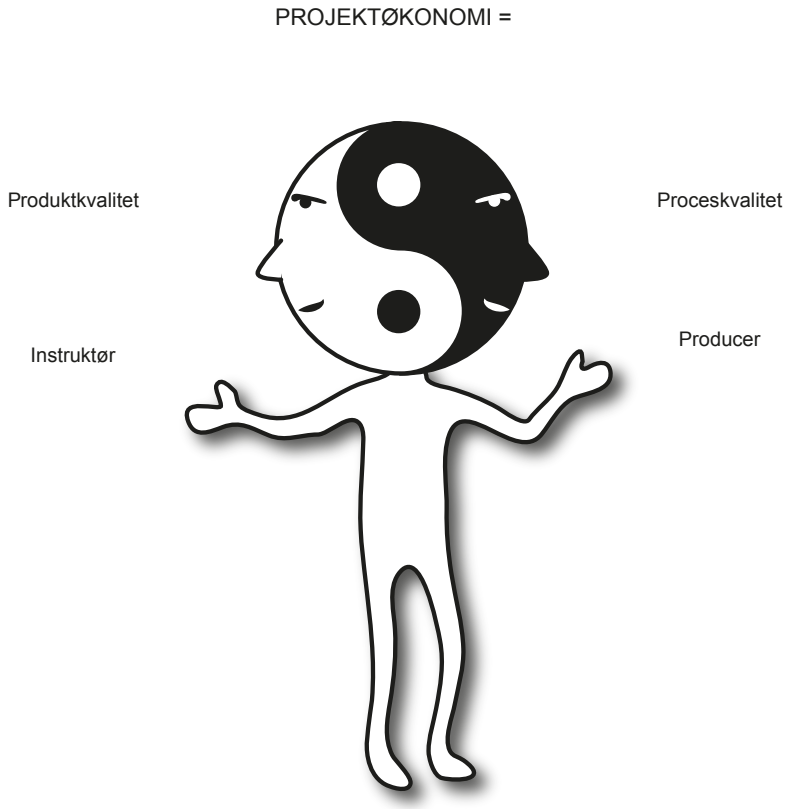
Hvilke faktorer karakteriserer en projektorganisation og ledelseskultur, hvor flow, value og transformations perspektiver alle er integreret i den daglige produktionsledelse?

1. Det øverste lag i projekt-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret ledelse* mellem aktanter for design af produkt og proces
2. Det øverste lag i produktions-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret styring* mellem aktanter for transformation, flow og value(s)

3. Der er en selvstændig styringsfunktion, en processtyrer (Indspilningsleder), for pace og flow i processen, som også synkroniser samarbejdet med øvrige interesser (value, transformation).
4. 'Forandringer' er en anerkendt aktant, som styringssystemet er bygget til at tilpasse sig naturligt (via kontrol af produktion og justering af planer som en daglig rutine i styringen, hvor alle er involveret)
5. Styringen er bundet sammen af et omfattende system af formelle (ofte mundtlige eller meget kortfattede skriftlige) informationer og heraf genererede, store mængder, uformel, faglig dialog
6. Der er selvstændige styringsfunktioner for *en række produkt-kvaliteter* (a,b,c,d,e,...,z), som samles i Instruktørens (Produktlederen) overordnede beslutninger, og Scripterens proaktive kvalitetssikringssystem
7. Der er en selvstændig styringsfunktion, en Kvalitetsstyrer (Scripter), for *produktets sammenhængskraft*, som kontrollerer, om alle de små delydelser passer sammen i en større helhed
8. Der er selvstændige styringsfunktioner (Produktionsleder med stab) til at sikre at *selve processen* afvikles i en passende sammenhæng og –kvalitet, som influerer direkte (via transformationsomkostninger) og indirekte (via produceret value) på projektets overordnede økonomi
9. Der etableres *dagligt overblik over produktionsøkonomien,* som følges op på flere ledelsesniveauer med kort- og langsigtede justeringer.

<u>Ad 1. Det øverste lag i projekt-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret ledelse* mellem aktanter for design af produkt og proces</u>

Producer og Instruktør deler den øverste ledelse af projektet og arbejder i et integreret parløb fra idé til markedsføring. Produceren har ansvar for økonomi og produktionsrammer, mens Instruktøren har ansvar for produkt-kvalitet og produktions-processer.



Figur 37 - Filmprojektets 'BOSS' med de to interagerende hoveder: Produktkvalitet og Proceskvalitet (tid/økonomi). Normalt er disse aktanter repræsenteret ved Instruktøren og Produceren, men det er netop tydeligt, at de kan 'gives videre', så andre i organisationen arbejder for 'planen' og/eller for 'den gode film'.

Ad. 2 Det øverste lag i produktions-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret styring* mellem aktanter for transformation, flow og value(s)

På filmprojekter hyrer man en forholdsvis stor administrationsstab, som træder ind for at styre selve produktionsfasen inden for tid og budget.

Dette foregår i *samarbejdet* mellem Faggruppelederne og en række af processens lederfunktioner, primært:

Transformation:	styret af Instruktør, Indspilningsleder og Produktionsleder
Flow:	styret af Indspilningsleder og Produktionsleder
Value:	styret af Instruktør og Fotograf

Processtyringen, som den udføres i filmproduktioner, er et godt eksempel på en projektledelseform, der udfylder de 'missing links' mellem forskellige projektledelsesmodeller, som Koskela og Howell (2002) efterlyser, og helt rent formår at integrere perspektiver for *transformation, flow og value* i ledelsen af en fysisk produktion.

I disse forhandlinger på et filmset indgår afgørende argumenter fra non-humane aktanter som tidsplaner, skudplaner, budgetter, forandringer osv., som skal forhandles på plads. En stor del af integrationen kan forklares med det simple organisatoriske greb, at der findes særskilt definerede ledelsesansvar for netop transformation (produktionsleder(e), scripter), flow (indspilningsleder, faggruppeledere) og value (instruktør, fotograf), og at disse funktioner samarbejder horisontalt og i direkte kontakt fra minut til minut.

Byggepladsens hierarki er traditionelt mere formet som en stejl pyramide, hvor alle beslutninger (og problemer) træffes på Projektlederens bord.

<u>Ad 3. Der er en selvstændig styringsfunktion (Indspilningsleder) for pace og flow i processen, som også synkroniser samarbejdet med øvrige interesser (value, transformation).</u>

'Synkronitet' er helt karakteristisk teknisk krav for samarbejdet på et filmset. Alle faggrupper skal koordinere deres ydelser i overenstemmelse med timingen af det produktionsflow, som kamera og skuespillere dikterer. Som 'Dirigent' for denne synkronitet har man Indspilningslederen (Assistant Director, AD), som med stor autoritet styrer processen gennem planerne.

Indspilningslederen har i samarbejde med Produktionsleder, Instruktør og Fotograf lavet en skudplan for hvert eneste minut på dagen. Hans opgave er at tjekke, at alle 'strømme' for produktionen er tilstede, informerede og klar til at følge planen.

Det er Indspilningslederen (efter signal fra Instruktøren), hvis stemme høres gjalde ud over set'et når der kaldes:

- "PRØVE!" (ro på set, mens man tester en scene)
- "KLAR PÅ SET!" (...alle faggrupper skal hurtigt være klar til næste optagelse)
- "STILHED!" - (ikke en knappenål må høres...)
- "Kamera? – Kører!" (- dobbelttjek af at filmen kører i kameraet)
- "Lyd? – Kører!" (- dobbelttjek af at lydoptagelser kører)
- "...og VÆRS'GO!!!" (- optagelser med skuespillere eller andet, som skal levere til scenen)

Indspilningslederen er altså 'Processtyrer' og koordinator for, at alle nødvendige 'strømme' for produktionsflowet (mandskab, materialer, plads, ro osv.) er tilstede. Hans noter på dagens skudplan viser, hvordan han har kæmpet med minutterne hele dagen, og lander præcist på kl. 17, som planlagt:

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

	start	slut		t.min	id.nr	sider
	0645		Prelight			
	0700	0730	prøve	0.30		
0810 !	0730	0735	Holdet møder til briefing	0.05		
	0735	0800	Klar til optagelse	0.25		
930	0800	0930	Scene 630 – AFTEN	1.30	1,2,3	1.4/8
955	0930	0955	KOST/MASK SKIFT	0.25		
1130	0955	1125	Scene 717 – AFTEN	1.30	1,2,3,4	1.4/8
1215	1125	1210	frokost	0.45		
1310	1210	1310	Scene 936 – NAT	1.00	1,2	6/8
	1310	1325	KOST SKIFT	0.15		
1440	1325	1440	Scene 901 – NAT	1.15	3,4	1.1/8
1455	1440	1450	KOST/MASK SKIFT	0.15		
	1450	1535	Scene 737 – NAT	0.45	1,2,4	3/8
1530	1535	1605	Scene 739 – NAT	0.30	1,2,3,4 } ÷ 3	1/8
+ * 1600	16.05	1700	Scene 740 – NAT	0.55	1,3	7/8
1700						

* + 2nd UNIT.

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

klar 0810

Scene 630 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

0830 1. KATRINE står ved køkkenbordet, ser ud af vinduet. MATHILDE hen forbi og står lidt derfra - dialog. SUNE ind fra baggrunden, står først ved siden af KATRINE derefter MATHILDE. Set fra STUE siden af køkkenbordet retning mod køleskab/bagdøren HALVTOTAL. Gennemspilning.
0845 2. Samme forløb i NÆR KATRINE. Samme kamera position.
0900 3. PICK-UP NÆR SUNE. Samme kamera position.
0915 4. MODSKUD. HALVTOTAL MATHILDE, SUNE kommer ind i billedet. Set over køkkenbordet retning mod spisebordet/vinduet. Gennemspilning.
0930 5. Samme forløb NÆR MATHILDE. Samme kamera position.
~~6.~~ PICK-UP NÆR SUNE ved siden af Mathilde. Samme kamera position. (ønsket arrangement).

0955 Scene 717 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

1015 1. (Samme retning / position som 630:4). 2 SHOT, KATRINE & ANDREAS rør i maden, SUNE hen og overtager, KATRINE & ANDREAS ud og hen til bordenden.
1030 2. Samme forløb. Ender i NÆR SUNE.
1100 3. MODSKUD (samme retning position som 630.1) SUNE kommer ind går ud af billedet, KATRINE & ANDREAS hen til enden af køkkenbordet MATHILDE ind, bliver til hendes billede. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1120 4. Samme position & retning. 2 SHOT KATRINE & ANDREAS for enden af køkkenbordet.
1130 5. ~~EVT. Separat NÆR KATRINE. (Som 717.4)~~ MATHILDE forbi.
~~6.~~ ~~EVT. Separat NÆR ANDREAS. (Som 717.4)~~ KAT.

Scene 936 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1235 1. KATRINE går frem og tilbage bag køkkenbordet, ringer til Mathilde. SUNE sidder ved bordet. (Samme retning som 717.4) Kameraet står nu på køkkenbordet ved vasken. HALVTOTAL SUNE. Gennemspilning.
1245 ~~2.~~ Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.
1300 3. MODSKUD. (Samme retning som 717.1) Kamera står ved enden af køkken bordet. Følger KATRINES bevægelser. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1310 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Scene 901 – K,S & M – KØKKEN – NAT

(1610) * TIL 2. UNIT

1. ÅBNINGSBILLEDE til AFSNIT 9. NÆR VAND fra hanen ved køkkenvasken i et glas.
1345 2. HALVTOTAL ANDREAS, bokser shorts og T-shirt. Tager et glas vand. SIDESKUD.
1410 ~~3.~~ SCENE FORLØBS EGENTLIG FØRSTE BILLEDE. Set over køkkenbordet fra hjørnet mod ANDREAS. HALVNÆR. Gennemspilning.
1430 4. MODSKUD. Set fra køkkenvask position bag bordet mod indgang til STUE fra ENTRÉ, MATHILDE ind. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1440 5. Samme forløb. Samme retning. NÆR MATHILDE. Gennemspilning.

Scene 737 & 739 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1455 1. (Scene 737 & 739 føres sammen) SUNE sidder ved enden af spisebordet som da Lene, Hans & Grethe var på besøg. ANDREAS ind og sidde ved Hans position. KATRINE forbi hen mod vasken, ser ud af vinduet. TOTAL. Set fra enden af køkkenet ved køleskabet. (EVT ender i 2 SHOT SUNE & ANDREAS. Gennemspilning.
1515 2. Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.
1530 3. Samme retning. NÆR KATRINE ved vinduet. Hun løber ud af billedet.
1550. 4. MODSKUD. Set over spisebordet retning mod STUE/ENTRÉ. KATRINE & ANDREAS ankomst. HALVTOTAL. EVT. KATRINE løber ud.

1610 * 2. UNIT.
1600.

Scene 740 – K, S & M – ENTRÉ – NAT

1625 1. MATHILDE ind ad hoveddør. KATRINE hen til entré. Set fra døren til stuen mod trappen. MATHILDE HALVTOTAL på trappen. Gennemspilning.
1635 2. Samme forløb. Samme retning. MATHILDE NÆR. Gennemspilning.
1650 3. MODSKUD. KATRINE HALVTOTAL, kommer hen til dør åbning og bremser Mathilde. Gennemspilning.
1700 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Figur 38 - Som tidligere vist, Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i 'procentdele' af antal sider i manuskriptet (produktmængde).

Man kan sige, at det er i dette værktøj, Indspilningslederens tidsplan for den daglige skudplan, at planlægning, styring og arbejdsflow mødes!

Ad 4. 'Forandringer' er en anerkendt aktant, som styringssystemet er bygget til at tilpasse sig naturligt (via kontrol af produktion og justering af planer som en daglig rutine i styringen, hvor alle er involveret)

Der sker ikke bare forandringer – men *mange og hurtige forandringer* på et filmset! Man kan ikke nå at skrive emails eller holde møder, før situationen igen har ændret sig. Det har givet en kommunikations kultur, hvor alle er i konstant forbindelse, møderne foregår integreret i produktionen og man spilder ikke hinandens tid med unødige skriftlige dokumenter. Planlægningsværktøjet er med sin detaljeringsgrad bygget til at skulle ændres undervejs. Dette følges op af styringssystemet som en helt naturlig arbejdsrutine som at trimme et sejl og hive i roret på en båd, og følges atter op i kvalitetskontrol, evaluering og dobbelttjek på kryds og tværs.

På en byggeplads kommer forandringer nok lidt langsommere, men de kan have omfattende konsekvenser og være besværlige at rette op på. Byggepladsens megen skriftlige kommunikation og regelmæssige ugemøder skaber en unødvendig friktion i styringen, som man med fordel kunne trimme og erstatte med mere direkte og fleksible midler. Samtidig har man ikke noget. der bare kan sammenlignes med det grundige TQM-system, som filmproduktioner har naturligt integreret i dagligdagens rutiner.

Ad 5. Styringen er bundet sammen af et omfattende system af formelle (ofte mundtlige eller meget kortfattede skriftlige) informationer og heraf genererede, store mængder, uformel, faglig dialog

Når jeg i mine observationer sammenligner de to brancher, så efterlader der sig et dybt sanseindtryk af forskel: Massiv, faglig dialog på et filmset, kontra mere sporadisk informationsudveksling på en byggeplads. Jeg har et klart indtryk af, at det er de mange

formelle 'pligter' på et filmset, som genererer den høje grad af uformel faglig dialog.

'Filmværktøj'
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Manuskript *(korrigeres sjældent)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Daglig prøve *(dagligt gennemsyn)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for processen *(optimeres dagligt)*	Dagsprogram *(dagligt)*	Økonomi-/tidsoverblik *(dagligt)*
PROCES	Skudplan *(minutter)*	Minut-plan *(minutter)*	Script-rapport *(minutter)*

'Bygværktøj'
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Tegninger *(korrigeres ofte)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Kvalitets-/tilsynsrapporter *(med ugers mellemrum)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for faggrupperne *(korrigeres bagudrettet)*	Opfølgning på Formandsmøde *(ugentlig korrigering af aktivitetsplan)*	Økonomi-overblik *(med ugers mellemrum)*
PROCES	Formansmødereferat *(ugentlig to-do liste)*	*(ingen formel styring)*	*(ingen formel kontrol)*

Figur 41- Ledelsessystematik – ikke mellem personer, men mellem aktanter

Kommunikationen omkring de formelle aktanter er for en stor del integreret i selve produktionen. Man kan sige, at filmproduktionen har flyttet alle de små daglige møder fra kontoret og ud på 'pladsen'!

Ad 6. Der er selvstændige styringsfunktioner for *en række produkt-kvaliteter* (a,b,c,d,e,...,z), som samles i Instruktørens overordnede beslutninger,

Man kan sige, at byggebranchen har mistet den 'praktiske arkitekt', som indtil midten af forrige århundrede var at finde i centrum for produktionen på byggepladsen i en tilsvarende grad, som en filminstruktør er at finde på en filmproduktion. Den praktiske arkitekt, som via kombinationen af engagement for produktet samt håndværksmæssig indsigt kunne sikre værdi og kvalitet for brugere og investorer.

Gennem hele et filmprojekts tilblivelse er samspillet mellem Producer, Instruktør, Produktionsleder, Indspilningsleder og Faggruppelederne med til at forankre produktets 'Værdi' i produktionsprocessen på lige fod med alle andre produktionsbehov. En særlig rolle har Scripteren, som i produktionsfasen er den konstant nærværende, servicerende kvalitetssikrer, som følger produktionen minutiøst og bruges af hele holdet som 'facitliste' for enhver detalje og for sammenhængen mellem produktdelene. Hendes dagsrapport over alle små ujævnheder bliver dagligt læst og fulgt op af den øverste ledelse for produktionen og for projektet.

Det samlede filmstyringssystem er et Total Quality Management system, hvor kvalitetskrav, -planlægning, -kontrol og -opfølgning tænkes ind i alle planlægnings- og styringsstrukturer. (At Filminstruktøren får en procentdel af overskuddet (og en masse omtale) ved salg af filmen formindsker selvfølgelig heller ikke hans/hendes entusiasme for at lede processen frem til et godt resultat!)

Ad 7. Der er en selvstændig styringsfunktion (Scripter) for *produktets sammenhængskraft*, som kontrollerer, om alle de små delydelser passer sammen i en større helhed

Der findes ligesom i byggeriet en 'kritisk sti' for procesrækkefølgen på en filmproduktion, hvor alle de små produktdele, scenerne i en film, skal klippes sammen i en anden rækkefølge, end de optages, og den logik skal være klar i produktionsprocessen. Ligeledes optages der fra take til take forskellige vinkler af den samme scene, hvor der skal være fokus på, at alle de små detaljer er ens. Det kaldes 'continuity' og genererer mange delopgaver for produktionsledelsen såvel som samtlige faggrupper, hvor det især er Scripterens ansvarsområde.

KATRINE
Jeg har en aftale med Andreas.

MATHILDE
Jeg tager i sommerhus med Trine.

Sune nikker. De andre siger ikke noget, kan godt se pointen.

SUNE
Og... Ja, jeg tager så til København.

KATRINE
Det må du ikke.

SUNE
Jo jeg må!

Sune rejser sig.

KATRINE
Du tager ikke bilen.

SUNE
Altså MIN bil?

KATRINE
Vi kan muligvis klare os uden dig men ikke uden en bil.

Sune overgiver sig, kan godt mærke det ikke er det rette tidspunkt at diskutere.

SUNE
Fint, jeg tager bussen. Det er jo heldigvis ikke umuligt at komme væk herfra.

INT. ELISABETH / KØKKENET - DAG

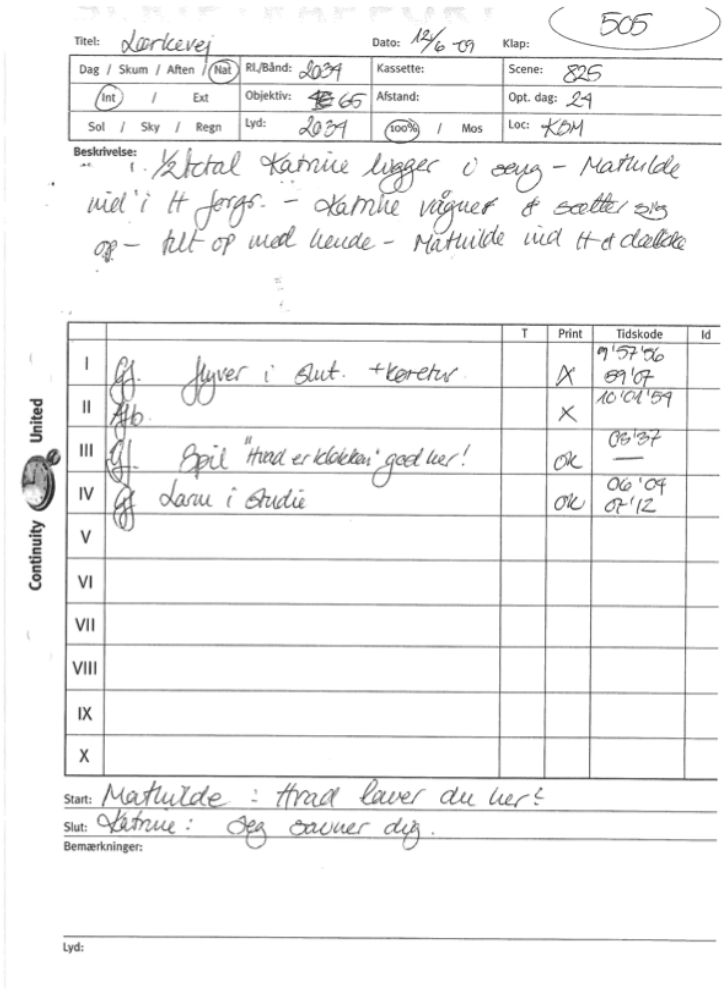
Elisabeth sidder på køkkenbordet med telefonen ind til sig. Hun er energisk, taler engelsk.

ELISABETH
10.000... no 15.000 and you come today Melitha...! See you soon.

Elisabeth lægger røret. Hun smiler, tænder for radioen. Den spiller "It's my party". Hun scroller hen til en anden radiostation. Den spiller samme nummer. Hun kigger overrasket på radioen. Prøver en gang til, men "It's my party" er på alle kanaler. Hun slukker for radioen. Det ringer på døren. Elisabeth kigger forbavset derhen.

ELISABETH (CONT'D)
Melitha?

Sune kommer ind, han har en stor taske med. Elisabeth ånder lettet op.



Titel: Lærkevej Dato: 12/6-09 Klap: 505

Dag / Skum / Aften / (Nat)	RL/Bånd: 2039	Kassette:	Scene: 825
(Int) / Ext	Objektiv: 65	Afstand:	Opt. dag: 24
Sol / Sky / Regn	Lyd: 2039	(100%) / Mos	Loc: KBM

Beskrivelse: 1. ½total Katrine ligger i seng – Mathilde ind i H forgr. – Katrine vågner & sætter sig op – tilt op med hende – Mathilde ind H & dækker

		T	Print	Tidskode	Id
I	GJ. flyver i slut. + kørelys		X	9'57'56 59'07	
II	Ab.		X	10'01'59	
III	GJ. Spil "Hvad er klokken" god her!		OK	05'37 —	
IV	GJ. Lam i studie		OK	06'09 07'12	
V					
VI					
VII					
VIII					
IX					
X					

Start: Mathilde: Hvad laver du her?
Slut: Katrine: Jeg savner dig.
Bemærkninger:

Lyd:

Figur 45 - Detalje fra dagens Scriptrapport (venligst udlånt fra dansk filmset, tak!)

Scripterens rapporteringer evalueres dagligt af alle fra produktionsledelsen, så man kan træffe forholdsregler til senere udbedringer eller justeringer inde i planerne om nødvendigt. Denne styrings-cyklus mellem tjek og revurderinger kører konstant i filmproduktion, hvor det lille håndskrevne script-rapport cirkulerer helt op på øverste niveau med procentvis fremgang og problemer, som der skal følges op på. Scripterens noter på manuskriptsiderne ville svare

til, at man havde en rådgiver siddende ude på byggepladsen med byggetegningerne i hånden og noterede, hvad håndværkerne foretog sig hvert minut, og konstant stod til rådighed ved spørgsmål og tvivl (som kunne sendes videre til relevante fagkapaciteter).

Ad 8. Der er selvstændige styringsfunktioner (Produktionsleder med stab) til at sikre at selve processen afvikles i en passende sammenhæng og –kvalitet, som influerer direkte (via produktionsomkostninger) og indirekte (via produceret value) på projektets overordnede økonomi

Planlægning og styring handler også om at skabe sammenhæng i den omkringliggende proces for produktionsflow:

- Styring af direkte produktionsbetingelser (problemløsninger i rammerne omkring produktionsflow)
- Styring af indirekte produktionsbetingelser (ro, trivsel, faciliteter for holdets arbejdskoncentration)
- Styring af 'Drift' faciliteter (transport, catering, el/vand/varme, koordinering, leverancer, logistik omkring skiftende locations, alt det praktiske omkring en stor produktion)

Projekt-produktion adskiller sig i forhold til industriel produktion på dette punkt. I industri produktion er især driften en rutinesag, som kun sjældent ændrer vilkår. For filmproduktioner er der konstante ændringer i vilkår for driften og i behov for direkte eller indirekte styring af rammerne for en flydende produktionsproces. Filmproduktionsledelsen tager denne koordinerings og logistik opgave meget alvorligt og ydmygt på sig, og arbejder konstant proaktivt og servicerende for de udførende på holdet.

Ad 9. Der etableres *dagligt overblik over produktionsøkonomien,* som følges op på flere ledelsesniveauer med kort- og langsigtede justeringer.

Der er en daglig 'kontraktforhandling' omkring overtid, pauser osv. samt på delbudgetter for scenografi, lys, kostume o.l. hvor der kan justeres undervejs. Enkelte sager forhandles i plenum eller diskret gennem talsmænd. En bogholder er fast tilknyttet den enkelte filmproduktion og holder dagligt tal på alle strømme, som dagligt opdaterer produktionsledelse og projektledelse, så der hurligt kan gribes ind og altid er overblik over udviklingen i detaljer. Byggeriet tæller jo også sammen på et projekts økonomiske udvikling – blot ikke med samme kadence og konsekvens. Det er utænkeligt at overskride en films budgetramme, og blot få procents overtræk får alle alarmklokker til at bimle! (Kun strategiske overvejelser f.eks. udfra oplysninger om konkurrenternes projekter, kan få den øverste

ledelse til evt. at overveje at ændre selve produktet undervejs, og dermed *udvide* budgetrammen, som det ind imellem sker på de helt store 'Blockbuster' satsninger).

Kapitel 7

Flow

Koskela og Howell (2002) skriver ”Project management has not achieved the goals set to it, it does not perform in a satisfactorily way... Traditional project management is simply counterproductive, it creates self-inflicted problems that seriously undermine performance”.

Jeg vil via en ANT-analyse og sammenligning af to projekt-organiserede brancher undersøge, om jeg kan bidrage til behovet for en opgraderet projektledelsesteori ved at beskrive en praksis, observeret under mine studier af filmproduktion (og beskrevet gennem byggeproduktionens optik).

Hvad karakteriserer en produktionsorganisation, der også under vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser arbejder i et fokuseret, motiveret ’flow’ uden spild af *unødvendigt arbejde*?

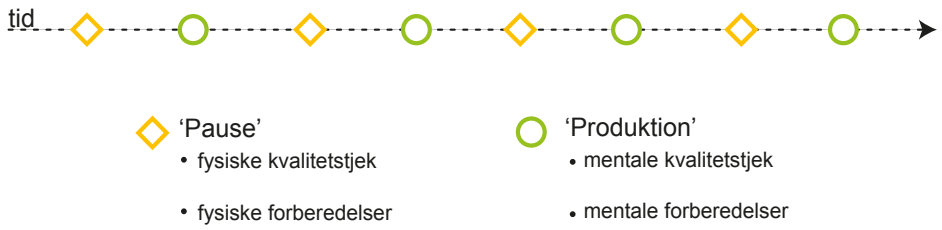
”Being at one with things” er en metafor for Mihaly Csikszentmihalyi’s Flow koncept (f.eks. Csikszentmihalyi, 1998 og 2003). (Dette iøvrigt meget lig tanker integreret i filosofier fra Østen, som f.eks. Hinduisme, Taoisme, Japansk Zen Buddhisme, Aikido, Kendo, Ikebana etc.

Pauser – uden pause!

Som beskrevet i mit metodeafsnit, observerede jeg i min empiri alt, hvad der kunne minde om begrebet ’pauser’ (’nogen’ eller ’noget’ går ned i tempo, mentalt, fysisk, teknisk eller på nogen andre tænkelige måder – der opstår et ’rum’, et mellemrum, ”Space between...”). Denne abstraktion kom således også til at omfatte observationer af ’nærhed’, ’tæthed’ kontra ’afstande’ som centrale begreber. Dette gjorde jeg på to filmset (i alt 9 lange dage) og to byggepladser (i alt ca. 20 halve dage). Jeg forsøgte at ’nulstille’ mig selv til blot at observere og skrive alle indtryk fra minut til minut. Ind imellem gik jeg ind i en forståelse af sammenhænge og lavede en mængde mindre interviews af de observerede personer. Ved at studere filmbranchens strukturerede pausemønster (der er indlejret i selve teknologien) og sammenligne med den mere udbredte selvledelse i byggeproduktion, bliver der mulighed for at sige noget om fænomener som arbejdsflow, tid, effektivitet og motivation.

Faktisk er ’Pause’ en misvisende betegnelse i filmarbejde, da det kun er selve kameraet og til dels skuespillerne, som ’holder pause’. Pauserne i produktionsflowet er den mest aktive

arbejdstid for holdet. Så mange af mine observationer af 'pauser' handler i lige så høj grad om, hvad holdet foretager sig 'bag set' (bagved kameraet), mens produktionen kører 'foran set' (foran og ved kameraet).



Figur 46 - Filmproduktionens teknologi er en vekselvirkning af 'Optagelser' og 'Pauser'.

Kun for skuespillerne er indholdet af pauser og produktion anderledes i forhold til resten af holdet, da de er i fysisk 'Action' under produktionen, men også forbereder sig såvel mentalt som fysisk i pauserne (øver). Ligeledes er især fotograf og boom'er også fysisk aktive under selve optagelserne, og for fotografens vedkommende er både 'pauser' og produktion meget fokuseret arbejdstid, hvor hans skal være 'på' konstant. Tilsvarende for Instruktør, Indspilningsleder og Scripter.

I de rigtige 'pauser' for holdet - nemlig under selve produktionen - foregår der følgende aktivitet:

- Kvalitetstjek og forberedelser via fokuserede observationer (= 'vente')
- 'Flying In' (- at assistere med øjeblikkeligt varsel)

Og i 'produktionspauserne':

- Klargøring (kvalitetskontrol, forberedelser og 'prøver')
- Koordinering og videndeling

En tidlig diskussion for dette projekt var, at måske filmproduktionens automatiske pauser har den sideeffekt, at alle lige kan nå at falde ind i egne tanker og skabe overblik over eget og

andre arbejde. Dette fænomen kan ganske rigtigt *også* observeres på et filmprojekt, at folk får tænkt sig om og forberedt næste handling i de indlejrede pauser. Men det gør de kun, fordi der er et 'pull' fra produktionen. Der er en konstant styring, som efterspørger næste aktivitet. Så filmarbejdere skal forberede sig, for ellers er de i problemer bagefter. Der er også en løbende uformel dialog omkring krav fra de formelle kontrolmekanismer, som giver pauserne mening for produktionen (at overholde tidsplan, have styr på manuskriptet, udfylde produktionsrapport osv.).

Det er tydeligt i min empiri fra byggepladser, at her går tankerne i andre retninger i de selvetablerede pauser, hvor folk har en tendens til at 'gå rundt om sig selv' eller falde helt ud, og det er svært at bevare fokus, medmindre der er en nærværende styring. Dette viser sig bl.a. på en observation af to ens sjak, som arbejder meget forskelligt, selvom de har det samme arbejde, fordi det ene sjak styres med fast fokus af en ældre sjakbejs. Samtidig går der også informationer tabt fra de pauser, hvor der rent faktisk tales fagligt (b.a. fra min empiri, hvor der diskuteres en kuldebro, som der ikke følges op på), fordi der er for lange distancer og mangler dialog i organisationshierarkiet.

Scope management (PMBOK Guide Turner (1993), Koskela og Howell (2002)) definerer 'raison d'être of project management' i tre punkter (transformation in-put/out-put perspektiv):

1. en tilstrækkelig mængde arbejde udføres

2. der udføres ikke unødvendigt arbejde

3. det udførte arbejde opfylder de ønskede mål

Ud fra min egen empiri kan jeg opsummere mine observationer af forskelle i relationer til Pkt. 2: 'ikke udføre unødvendigt arbejde':

- Byggeproduktioner har en lang række pauser i processen, hvor der arbejdes unødvendigt med et spild af 'forvirringstid' (gå rundt om sig selv og hinanden).
- Filmproduktioner bruger teknologiens pauser konstruktivt og fokuseret til mentalt arbejde, 'forberedelsestid'.

42.1 Kvalitetstjek og mentale forberedelser via passive, fokuserede observationer (passiv stand-by)

'Filmfolk venter hele tiden'...eller, gør de? En af de store myter om filmbranchen er, at der jo 'bare er sat så mange folk på holdet, så der aldrig mangler nogen - men så folk må sidde og vente hele tiden! Jeg uddybede ikke denne myte i mit afsnit om branche beskrivelse, da der

er en mindre modsætning på dette punkt mellem mine observationer og mine interviews, som kræver en nuancering og forklaring.

Der er nemlig forskel på at 'vente' og på at være 'stand by', selvom ordet *'vente'* bruges i flæng. Min helt klare gennemgående observation er, at alle 'ventetider' bruges aktivt af filmarbejderne – enten til kvalitets tjek, til faglig viden udveksling eller til forberedelse af næste optagelser. Mine observationer bekræftes af den konsistente effektivitet, som Deloitte (2010) fremhæver som karakteristisk for branchen, samt af interviews fra den øverste ledelse af store Hollywood studier, som mener at branchen faktisk producerer effektivt og ikke kan gøre det bedre uden at miste andre kvaliteter.

President for Physical Productions på Universal Studios i Hollywood, Andrew Fenady, er 'Producernes chef' – og han giver udtryk for, at han opfatter produktionerne som effektive – 'at det er utroligt hvad de når på kort tid'. Han synes, at producerne gør deres arbejde godt med løbende at optimere/effektivisere og nævner ingen tanker om at omstrukturere selve produktionerne. Det understøtter min tanke om, at det nok kommer an på den vinkel, man arbejder med organisationen til daglig: at produceren som daglige opgave har at optimere og kan derfor godt opleve spildet som meget synligt og frustrerende, mens deres chef faktisk mener, at den opgave bliver løst tilfredsstillende.

Men når jeg taler med produktionsledelse og filmarbejdere kan de subjektivt opleve hver deres grad af frustration over al den tid, som teknologien kræver. Produktionslederne er frustreret over, at arbejdet ikke kan organiseres mere komprimeret og er så mandtime krævende. Medarbejderne er til tider trætte af en teknologi, som deler deres arbejdsdag op i en lang række afbrydelser mellem fysiske og mentale arbejdsprocesser, som de ikke selv styrer.

*Amerikansk filmarbejder om sit arbejde**: "Hurry up!...and wait!"***

For nogle år tilbage har der været forsøg i filmbranchen med en slags 'multisjak' bl.a. på Nordisk Film, hvor faggrupperne skulle kunne løse flere forskellige fagopgaver i 'Directors Cut', men forsøget ser ikke ud til at være slået an i større stil. Jeg gætter på, at noget af den velkørende struktur falder sammen, hvis der opstår forvirring om hvem der udfører en opgave, eller der pludseligt opstår behov for at den samme person udfører to forskellige funktioner samtidig, da det netop kan være så svært at forudsige. Og på den måde kan en produktion hurtigt blive meget dyr, fordi skuespillernes tid også er dyr for ikke at tale om leje af udstyr, eller mistet kvalitet.

Med til historien hører også forskelle mellem danske og Hollywood produktioner. Jeg observerede en smule mere lediggang på de amerikanske filmset, hvor holdene er så store, at ikke alle *kan* være engagerede i planlægningen, og derfor måske også nemmere glider i baggrunden generelt. Det var også mest i disse interviews, at filmproduktionsledere talte om, at der er meget ventetid for holdet. På de danske set observerede jeg et langt flydende, engageret fælles arbejdsflow og stort set intet, som 'lignede spild'. *Dansk sminkeassistent: "Ventetider bliver ok, når man bare ved, hvad man venter på! – Man venter jo altid på 'noget'!"*

En amerikansk filmleder udtrykker i et af mine interviews, at 'filmarbejdere bliver betalte for at stå og vente'. Jeg synes det er mere præcist at sige, at 'de bliver betalte for at være fokuserede under hele processen og være stand-by til at levere det produkt, som der aftales undervejs'. Det giver en mere præcis kontrast til byggearbejdere, der 'bliver betalte for at levere et forudbestemt produkt og i mindre grad at interagere med processen'.

Der er forskel på de pauser, som bygningsarbejdere selv skaber ved ikke at være motiverede, informerede eller tabe fokus, så de laver 'dobbeltarbejde'. I forhold til en filmarbejder, der altid er motiveret, informeret og fokuseret og bidrager både med positiv, konstruktiv tilstedeværelse, og ved proaktivt at forberede sig til at yde det absolut optimale, selvom det udefra kan se 'passivt' ud. Mine observationer indikerer, at der netop er *tilstanden af 'at være informeret' til forskel – som noget andet og mere end blot at have 'modtaget information'!* Der gøres meget ud af i fællesskab at bearbejde, formidle og dobbelttjekke information på et filmset.

At filmbranchen selv kalder det 'ventetid' kan være set fra bestemte vinkler fra henholdsvis:

- filmledere: den største produktionsomkostning er lønninger, og så bliver man ekstra overfølsom for de pauser der opstår, som ikke virker produktive – de kommer til at 'fylde meget' i opfattelsen af, hvordan produktioner forløber, uanset at disse pauser rent faktisk kan være meget konstruktive
- filmansatte: på ekstremt lange dage med intens fokus, kan uproduktive pauser virke ekstra frustrerende. Folk arbejder på et flow, som de næsten er 'høje' på, og derfor kan de 'dyk', som opstår, virke ekstra tomme, fordi holdet stadig skal være opmærksomme på produktionen. Mange pauser opstår nemlig i forlængelse af en lille afbrydelse, som man hele tiden tror er kort, men som trækkes 'et minut ad gangen', mens man kæmper for at komme i gang igen. (Den type pauser kan måske 'føles længere'? – Både interviews og observationer peger på en mental

tilstand af 'alert' (på vagt)! Når man er meget vagtsom, kan de stille pauser måske føles mere intense).

Det er meget tydeligt fra mine observationer, hvordan filmproduktion konstant søger at optimere arbejdsflow og ikke lader et sekund gå til spilde under produktionen. Derimod viser mine observationer, at fokus ikke i samme grad ligger på at optimere det daglige flow i byggeproduktioner, men mere beskæftiger sig med 'brandslukning' – altså at justere fremtidige rammer i forhold til bagudrettede problemstillinger. Og så det at 'lade stå til' blev brugt strategisk i en magtkamp mellem parterne (f.eks. i min empiri en uenighed mellem arkitekt og entreprenør, som kostede 3 måneders overskridelse i tidsplanen af nedfrosset kommunikation med forgreninger ud til samtlige underentreprenører).

Observationer på dansk filmset:

Optagelser: *Filmholdet står eller sidder stille, mens de arbejder!* – De holder konstant øje med at alt på *deres* ansvarsområde fungerer. De holder øje med lys, lyd, kostume, hår, replikker osv – fokus er på eget fagområde. De er i dyb koncentration!

Pauser: Filmholdet kommer nu med deres input i den relevante del af informations-strukturen, som de har observeret under optagelserne: f.eks. skjorten krøller forkert, lyd forstyrret udefra, der er noget i billedet osv.

DIT-mand'en står konstant med blikket på tallene, der løber afsted – tjekker at alt registreres rigtigt. Han kommunikerer hele tiden disse tal med Fotograf, Lyd og Scripter.

Det er *ikke passivt,* når holdet står og kigger! Der foregår et massivt, kontinuerligt kvalitetschek, mens filmholdet følger produktionen (- som måske kan sammenlignes med en kranfører/maskinfører, som sidder passivt i sædet men følger behovet på arbejdspladsen).

Funktion	**Produktion (optagelser)**	**Produktionspauser**
Instruktør	arbejder	Arbejder
1. og 2. AD	arbejder	Arbejder
Fotograf	arbejder	Arbejder

Fotohold	arbejder	Arbejder
DIT	arbejder	arbejder/(fri)
Lydmand	arbejder	Arbejder
Boom	arbejder	arbejder/(fri)
Scripter	arbejder	arbejder/(fri)
Lys	arbejder (observerer)	arbejder
Kostume/Sminke	arbejder (observerer)	arbejder/(fri)
Rekvisitører	arbejder (observerer)	arbejder/(fri)
Produktionskontor	arbejder/(fri)	arbejder/(fri)

Figur 47 - Graden af frihed til selv at planlægge eget arbejde og (private) pauser. Nogle funktioner har kun delvis fri = (fri) til sig selv i visse pauser afhængigt af scenens karakter, mens de i andre pauser arbejder meget – f.eks. afhængigt af kostume skift, rekvisitter, teknik o.l. Ingen har fuldstændig fri i optagepauser! Med "arbejde" menes fuld koncentration om projektet og absolut ingen plads til private tanker eller aktiviteter. (Observerer) = passivt arbejde gennem fokus på arbejdsproces, kvalitetstjek og mentale forberedelser. Udover disse optagepauser er naturligvis dels de formelle frokostpauser og enkelte andre, korte driftspauser, som indspilningslederen kan lægge ind og give fri, når optagelserne tillader det.

Meget hurtigt og meget tydeligt tegnede der sig nogle mønstre i mit materiale. Fra filmset skrev jeg gang på gang den forenklede essens i mine noter: **"De holder *aldrig* pauser!"**

Fra noterne fra byggepladserne lavede jeg for mit eget overblik et 'pausekatalog', og jeg supplerede forståelsen af mine observationer med et interview af en professionel 'tidsmåler' fra en af de største fagforeninger, som i flere årtier har observeret og rubriceret tidsforbrug. Her var den tydelige tendens, at der foregår en masse aktiviteter på en byggeplads, som ikke er rettet mod produktionens fremdrift. Der bliver gået, stået og talt sammen omkring arbejdsprocesserne, hvor det er svært at se en direkte sammenhæng til arbejdets udførelse. I nogle af mine egne observationer har samtalerne karakter af små 'magtkampe' eller problematisering af arbejdsforholdene, uden at det ser ud til at blive fulgt konstruktiv op. Andre samtaler handler om produktets kvalitet, hvor der igen ikke følges op med handling eller videreformidling. F.eks. blev der på *begge* byggepladser talt meget om, hvorvidt de tekniske løsninger var tætte for vejr og vind, men det blev slået hen som noget, andre måtte reagere på i en senere fase.

En projektleder sagde til mig: ”Der ligger ofte noget ’bag’ en snak, som kan virke tåget...Der er utrolig meget snak, som handler om noget helt andet! ”

Der er stor forskel, hvordan ledelsen i de to brancher håndterer produktionspauser. I film bliver fokus på den centrale proces ikke mistet, og pausen udnyttes derfor til reflektioner, forberedelse og forbedringer. I byggeriet er pauser noget, ledelsen kæmper for at eliminere i planlægningen, men tilgengæld opstår de ustruktureret under produktionen, når medarbejder førsøger at orientere sig i forhold til hinanden, til planerne og til processen.

42.1.1 Observerede eksempler på arbejdsflow fra byggepladser:

- I mindre enheder kan der observeres flowtilstande, hvor en formand eller sjakbejs pacer og koordinerer
- Mere almindeligt observerer man ufokuseret, umotiveret, ukoordineret arbejde med utallige overspringshandlinger (gå rundt om hinanden, sms’e, småsnakke, holde øje med kammerater på pladsen, gå efter et stykke værktøj, glemme noget andet - og så gå igen efter det).

42.2 ’Flying In’ - at assistere med øjeblikkeligt varsel (aktiv stand-by)

Jeg fortæller den amerikanske filminstruktør Tim Marx om en meget klar tendens i mine observationer: at filmfolk hele tiden er ’alert’ i tilsyneladende ’pauser’, og så pludseligt reagerer på et splitsekund på en situation, før jeg har opfattet noget... Han sidder bare og nikker, mens jeg kæmper med at finde ord til at forklare præcist, men så siger han det: ***”We call it ’FLYING IN’!”*** Og endelig falder billedet på plads for mig med de præcise ord, jeg har ledt efter til at beskrive mine observationer: Det er jo *dét* som filmarbejdere gør hele tiden! - *Den tilstand af flow, hvor de aldrig mister fornemmelse for, hvor produktionen er henne, uanset hvor længe de selv har været på ’hold’. Man kan se, at de midt i en samtale registrerer et ord eller en bevægelse, som handler om deres arbejdsområde, og så FLYVER DE IND på set!!*

Observationer fra dansk filmset:

En kostume assistent har siddet længe og ventet roligt, mens der enten var optagelser eller forberedelser. Nu er hun straks vågen og på plads, da et armbåndsur pludseligt bliver centralt for en scene. Endnu engang lægger jeg først mærke til kommunikationen, fordi hun springer op af sit sæde ved siden af mig. (Skuespiller har åbenbart som et led i den proaktive planlægning haft armbåndsuret med hjem, så hun er fortrolig med låsemekanisme?)

Hollywood-filmset, Pause:

To Kostumeassistenter og en Props taler sammen, halvt privat, halvt fagligt. Unit Production Manager har en lang snak med Producerens assistent. De vender synspunkter og løser et eller andet komplekst dilemma. En produktionspige udfører et par dansetrin med Kostumepigerne og Props – men er i samme sekund på walkie'talkie og videregiver højlydt en besked. *Det ligner de gentagne observationer, jeg havde på danske set, hvor fokus aldrig mistes, og de på et sekund kan gå fra uformel pause til formel opgaveløsning. De mister aldrig flow'et – Der er ét, med hvad der foregår i produktionsflowet. Det er også det, som jeg hørte en amerikansk instruktør beskrive som filmarbejderes særlige evne til 'Flying in!'*

Dansk filmset, Pause:

Scripter sidder tilsyneladende og small-talker med sminke og kostume om film, de har set... Men da instruktøren spørger om noget med en fjern skrattende stemme på walkie'en, så svarer hun øjeblikkeligt(!) på spørgsmålet om en godkendelse, som hun åbenbart alligevel har fulgt med i. (Folk administrerer med små private pauser eller 'åndehuller' netop indenfor margen af, hvad de ved, de kan kapere ved siden af at passe deres job 100%).

42.3 Forberedelser (kvalitetskontrol, klargøring og 'prøver')

Observationer fra dansk filmset:

Pause: De skifter optik (nærbillede af samme scene). Taket må tages endnu engang, fordi kameraet fik et skub undervejs, og der er også problemer med en hårtot... Sminke må bede Skuespiller om at holde øje med at fjerne totten.

I næste take mister Skuespiller sit fokus, og Scripter må råbe replikker til hende... (Jeg tænker, at der er en del fejl i dag, og om det kan skyldes træthed efter nedkøling af hele holdet på grund af det kolde vejr og træk i bygningen? – og så er det sidst på en fredag...)

Pause: Den mandlige Skuespiller skal tisse. Lyd pjatter kærligt med at ville skrue op for hans mikrofon – siger højt til holdet: "Han ligger på spor 3!"

Klar til næste take: Scripter råber: "Vent!" Hun skal lige sige noget til en Skuespiller om timing i en bevægelse (continuity/produktkvalitet)... "Åh, nej!" sukker Indspilningslederen, der bare vil videre (proceseffektivitet). Instruktør griner og siger: "Ja, det er fordi vi ved, at hun altid har ret...Hvad har hun nu opdaget?" (Selvom de er trætte efter en hård dag med meget

kolde arbejdsbetingelser, så mister de ikke fokus og interesse for alle de små detaljer – eller for den gode stemning).

De fleste 'pauser' på et filmset, er dér hvor holdet for alvor arbejder igennem:

Hollywood filmset, Pause:

Der er gang i en større flytning igen. Alle er i aktivitet! Igen er det denne tavse myretue: 20 mænd flytter rundt i et virvar, som jeg ikke lige kan overskue, men det ser meget fokuseret ud. Kun ganske få ord udveksles. Alle har værktøj og en walkie-talkie i bæltet. Nogle har meget tunge løft, andre bikser bare med noget, der er 'uhandy' at løfte - forskellige størrelser skærme, hvor nogen er helt tyndt folie. Kamera-assistenten slæber på et kæmpestort 35mm kamera. Andre holder i snoreværket til kæmpeskærme, der hænger højt over vores hoveder. Det er præcisionsarbejde, og der arbejdes med vaterpas!Der bliver virkeligt bikset med de lysskærme! – det ser meget, meget teknisk ud! (- dobbelte skærme i forskellige vinkler...) Fotograf-assistenterne slæber tunge kufferter med film, beslag, objektiver, batterier... *Klokken er henad 2 om natten, og der er ingen her som drømmer om at sætte tempoet ned eller slække på kvaliteten for den sags skyld.*

Pause med en masse koordinering: Kamera skal følge ny idé til næste scene, hvor skuespillerne bevæger sig – men det kræver en anden optik midt i scenen og vil se mærkeligt ud... Man finder et kompromis, så det kommer til at virke naturligt.

Nyt 'take': Indspilningslederen har en kommentar til, hvor lang tid en skuespillers fodtrin (ud af 'huset' på set'et) skal vare (for at passe med en anden indstilling på samme scene).

Eftertanke: Der er så meget 'usynligt' arbejde med at lave film, som udenforstående ikke ser. Det ser ud som om, de bare går og 'hygger sig', men der foregår meget tankearbejde i det, som ligner 'pauser'. Man planlægger kun til en vis detaljeringsgrad – derefter styres 'buildability' med fagekspertise og samarbejde. Pauserne rummer denne 'finplanlægning' til produktionen.

Dansk filmset:

Lydmand og Scripter taler bagefter om, hvad der skal skrives i script-rapport om fodtrinene (produktionsrapport, der fungerer som en slags kvalitetstjek vedr. problemer, der evt. skal følges op på senere, eller i hvert fald tages stilling til andre steder i hierarkiet og over faseovergange til postproduktionen). Lys siger: Skriv at Laura's trin...blablabla... Scripter svarer, "Nej, jeg skal skrive 'Kathrines trin!'" – latter, "Ok, fair nok!" (- det andet var

skuespillerens eget navn). *(Omhyggelighed, engagement fra alle faggrupper. Her er LYSmanden interesseret i at hjælpe Scripter med at formulere en problemstilling for den LYDafdeling, som i en senere fase skal arbejde med lyd-efterarbejde, selvom han i princippet kunne være totalt ligeglad!).*

Mange af mine fotos er meget 'rolige', fordi folk bevæger sig forsigtigt, selvom de skynder sig – De lister rundt som katte for ikke at vælte noget. Det med de 'rolige bevægelser' får mig til at reflektere: Faggrupperne *ser ud som om*, de bare står og kigger, men de holder øje med behov og er parat til at opfylde øjeblikkeligt. Når de ikke står synligt, kan jeg altid finde dem aktive i baggrunden, hvor de kan støje mere. Så er de ude at hente et bestemt kabel eller klippe et stykke stof til at filtrere en bestemt lampe eller reparere knækket dims i teknik, eller de rydder op i lageret i bilen...altid aktive! Runner fejer gulv og rydder op eller køber ind. Rekvisitør ordner en dørklokke, der skal bruges, og lokker Scripter med den pæne håndskrift til at skrive et navneskilt til døren*. Små ting, der hele tiden optimeres for at optimere produkt-kvalitet og proces-effektivitet.*

Dansk filmset:

Hele holdet er i højt humør, tempoet er højt, alle er aktive, scenerne er sjove, der grines konstant! *(- flowtilstand?)*

Optagelser: Det er rigtig svært for Rekvisitør at arbejde med glas og tallerkener, fordi det støjer. Han står og vasker i s.l.o.w.m.o.t.i.o.n for at være klar til at skifte alt i pausen.

Gad vide, hvad det er for en faglig stolthed, som driver ham? Andre kunne måske bare have sagt, at den opgave var umulig, og at de måtte vente på at han blev færdig i pausen....men han *knokler løs* for hele tiden at levere det bedste af det bedste til proces og produkt som to sider af samme sag.

42.4 Koordinering og videndeling

Observationer fra dansk filmset

Pause: Boomer kommer farende ud fra Set i pausen: "Batteriskifte!!" råber han højt, så man ved, at han skal have lidt tid, inden de risikerer at gå igang uden lyd. Instruktøren skal iøvrigt bruge et nyt take, fordi en Skuespiller kom til at vifte sin hånd ind i billedet...

Pause: En scenograf-assistent står og bikser med en hoveddør til næste kulisse. Optagelse: Scenograf-assistent må stå i besværlig frysestilling og holde på sin hoveddør for at kunne

være musestille, mens der er optagelser – i pausen fortætter han arbejdet med at få døren til at fungere. Der er meget ventetid – han høvler i dørkarmen, men må stoppe hele tiden for at være stille, også under prøverne...han ser let frustreret ud, men er ellers helt rolig. Optagelser afbrydes af forkert replik. Boremaskine går i gang i samme sekund! Set-håndværkeren har siddet på spring med boret parat, i det som ligner "pause" – det usynlige arbejde med at være fokuseret for effektiv koordination! Når der bliver sagt: "Stille! - Aparat!" så må lysmænd og alle, der ellers lige var på farten, stå bomstille midt i arbejdsbevægelse. Det vil sige, at de både går glip af muligheden for lige at hvile lidt i pausen, men også at det kan være ret anstrengende at stå stille midt i en arbejdssituation.

Hollywood-filmset, Pause:

En gruppe på 3-4 midaldrende mænd står meget længe og bikser med at få en spray-beholder til at spraye på en ganske bestemt måde (olie?). De er totalt væk i projektet, og udstrålingen af 'interessant opgaveløsning' tiltrækker andre fra holdet, der er henne for at kigge og kommentere. Endeligt kommer Instruktøren hen for at se, hvad de finder ud af. Masser af latter! Senere ser jeg, at den lille flok stadig roder med deres spray. Folk udveksler idéer til 'Hvad synes I om den eller den løsning?' Man hopper ikke bare på det første og bedste, men bliver ved til det virker.

Dansk filmset:

I frokostpausen taler instruktøren med skuespillerne om de næste scener, som de forbereder. Der er aldrig rigtig pause i arbejdet! Holdet er i ét med produktionen - ***Der er et konstant flow!***

Frokostpause: Indspilningslederen taler længe med Produktionslederen om holdets timesedler, afspadsering, og hvordan man løser produktionsplanen. Snakken er rundt om det hele! – både logistik og kvaliteten af mennesker, og om 'hvordan man tager hensyn'... Indspilningslederen taler (indirekte) på holdets vegne.

42.4.1 Ma – en 'pause' i tid og rum

Pilgrim (1995) fortæller, at Ma på japansk betyder 'interval' og gælder både for intervaller i tid og i rum. Symbolikken for dette tegn i det kinesisk skriftsprog betyder: en 'dørkarm' om åbningen, som 'solen' (eller månen) skinner igennem. Nogle kalder den slags pauser i tid eller rum for "pregnant nothings". Jeg tænker på 'rum' og 'rammer' som abstrakte begreber, der skaber en mulighed for, at nogen kan udfolde deres 'lys' optimalt.

Produktionsleder David beskriver en filmproduktion til en lille halv milliard med 2-300 ansatte: ”Jeg skaber bare en ’legeplads’ og sørger for, at den fungerer. Derefter blander jeg mig ikke for meget i, hvad filmholdet bruger legepladsen til...” Eller som den øverste chef for produktionen på et af Hollywoods store studier lidt stødt svarer, da jeg spørger ham om, hvordan han kontrollerer de mange projekter: ”Jeg regner da med, at de er professionelle og udfører deres arbejde bedst muligt i situationen!” Hvorefter han beskriver, hvordan han har funktionen som den der i baggrunden altid er til rådighed med støtte og vejledning.

I min empiri har jeg observeret en ældre håndværker på et byggestillads, som hjalp sin unge makker til rette ved at ’organisere’ rummet omkring deres aktivitet. Deres fælles arbejdsflow var tydeligt mere effektivt end kollegaernes på et andet stillads med de samme opgaver, men uden den interne koordinering eller styring.

42.4.2 Branche - Tid

Jeg interviewer en meget erfaren tidsmåler fra en af de største fagforeninger for at høre om hans erfaringer fra mange års observationer af danske byggepladser. Traditionelt har parterne bag akkord forhandlingerne i Danmark (Fagforeningerne og Dansk Byggeri) foretaget tidsstudier af arbejdet på byggepladser. Det er meget omhyggelige og detaljerede målinger af forskellige former for tidsforbrug i forbindelse med arbejdets udførelse, forberedelse, ventetid, transport osv. Kun tid til personlige behov er ikke et emne for disse målinger, men forhandles mellem parterne som en procentdel (6%) plus en række tillæg. Denne sats har været gældende uændret, så længe fagforenings eksperten husker. Tallene på metode og personlig tid tilsammen udgør de grundlæggende elementer i kontrakterne, som danner grundlag for byggepladsernes planlægning. Ifølge måleeksperten afspejler begge typer af estimater generelt tilfældige usikkerhed forårsaget af menneskelig adfærd og andre uforudsete omstændigheder. Det betyder, at uregelmæssige faktorer som fx dårlig ledelse, dårlig logistik eller uerfaren arbejdsstyrke regnes ind i måling som ’normalt’ - tilfældige forventede betingelser for den slags arbejde, uanset årsagen. Alt om kvalitative observationer om disse faktorer holdes kun som håndskrevne noter og bringes kun til forhandlingsbordet mellem partnerne fra erhvervslivet og fagforeningerne hvis det er relevant. Disse observationer er subjektive og ikke er genstand for yderligere efterforskning eller offentliggørelse.

Jeg spørger Tidmåleren, om han oplever megen uhentsigsmæssig adfærd, når han sidder og betragter arbejdets udførelse i så mange timer, og det kan han kraftigt bekræfte. Det er ham, som bringer mig på sporet af observationer af megen spildtid med at gå forgæves eller

dobbelt efter værktøj, man har glemt o.l. eller brug af det forkerte værktøj eller udførelse af dårligt arbejde, som skal laves om – altså 'unødigt udført arbejde'.

Et godt eksempel fra min egen byggeempiri på 'unødigt udført arbejde' er de to byggesjak, som laver ens arbejde på to forskellige stilladser. På det ene stillads bruger de en spand til at samle alle de små 'propper', som de hele tiden skal bruge i deres produktionsflow. Spanden hænger for enden af en pind, som de let kan flytte med sig til arbejdssteder på stilladset. Det andet sjak har også en spand, men bruger den ikke. Deres propper ligger på et arbejdsbord, hvor de hele tiden skal vade frem og tilbage for at hente. Det giver en masse ekstra gå-ture og forstyrrelse i deres arbejdsflow, hvor de må lægge andet værktøj fra sig og går i vejen for hinanden. De bruger tiden på at udføre unødvendigt arbejde, og producerer langt fra lige så hurtigt som det velorganiserede sjak (hvor en ældre arbejder koordinerer flowet for den yngre), men de *arbejder* lige så meget! (På netop denne byggeplads havde byggeledelsen foretaget daglige målinger produktivitet og var mystificeret over uforklarlige udsving på op til 600%!).

Billede 19 - Dansk byggeplads: Én arbejder, mens en anden kigger på... Målinger indikerer, at op mod 1/3 af arbejdstiden på en byggeplads kan betragtes som 'spildtid' (McKinsey, 2010).

Man kan måske argumentere for, at disse pauser minder om de strukturerede pauser, som filmarbejdere har mellem optagelser, og som udnyttes konstruktivt til mentale kvalitetstjek og mentale forberedelser, og dermed har en produktionsmæssig nødvendighed. Dog er filmarbejdernes pauser tydeligt ordnet i en mere produktionsrettet styring.

43 Rammer, orden, tryghed

Filmproduktionens fastetablerede rolle-struktur og styrings system 'ved selv' hvad det skal gøre for at bringe en film fra manuskript til lærred. Der er denne fælles forståelse af processen, som giver en stor tryghed i arbejdet: 'Der er 'nogen' som har overblik, så selvom det er hårdt arbejde, så er det nemt at tro på, at alt skal nok blive godt tilsidst...

En fast del i det stramme system er netop 'fleksibiliteten' – accepten af, at alt er foranderligt, og at planerne konstant skal opdateres. Det er ikke en 'fejl' en usikkerhed eller en uregelmæssighed – det er bare selve arbejdet, at kunne navigere i virkelighedens omstændigheder. Så selv de største forandringer mødes med denne 'tryghed' og naturlighed, som når et vindpust rammer et skib: Systemet er *bygget til* at kunne navigere i forandringer og til at kunne trimmes efter pres fra vejr og vind.

Filmarbejdere skal konstant forholde sig til den forandring, at deres 'arbejdsplads' ændrer fysisk form for hver eneste scene eller ny skudvinkel. Det vil sige flere gange i timen skal de flytte sig rundt i en kulisse eller på en location og finde ud af at anbringe deres teknik, så de kan udføre deres arbejdsopgaver uden problemer. Ofte vil de dagligt også skulle flytte sig geografisk og forholde sig til helt nye omgivelser. Det er en *lang strøm af omstillinger til forandring,* som andre dikterer, men hvor de selv fylder rammen ud og stiller spørgsmål tilbage i systemet, for at de kan være sikre på ikke at komme til at lave fejl i processen. Hver ny fysisk position indeholder en kaskade af forandrede fysiske faktorer – er her koldt/varmt, pladsforhold, lysforhold, hvor er toilettet, er der støj, snavs, udefrakommende mennesker osv. (allergi på udendørs location, kulde i Tivoli, støj i studie under storm osv.) Alt skal registreres og indarbejdes i den nye arbejdssituation. Intet er rutine, andet end forandringen i sig selv. Opgaven er at få kontrol over situationen.

Ved hver fysiske omstilling foregår der hos den enkelte medarbejder en analyse af den nuværende situation, der trækker på erfaringer, og hvor den enkelte nogen gange må hive fat i en anden fra organisationen for at få styr på sine forudanelser om faktorer, der kan

bringe processen ud af kontrol (hvor er der elektricitet, vandforsyning og infrastruktur til at løse opgaven osv.). Derfor er det også nødvendigt med et trygt bagland i produktionskontoret, som hele tiden står på pinde for at 'servicere' de udførende!

Nye ledelsesfilosofier som selvledelse, medejerskab osv. er blevet kritiseret for at spekulere i at optimere produktion gennem at manipulere medarbejderes følelser til at føle for stort et ansvar. I stedet for at belaste et centralt koordinerende led med pres og ansvar for optimering, så mangedobles disse forvirrende følelser gennem flere led af koordination, og lægges over på den enkelte medarbejder. Det er ikke rart at være forvirret og rådvild på sit arbejde. Indenfor nogle produktionsformer kan det være en stor arbejdsglæde forbundet med, at et andet menneske vejleder og koordinerer alle relationer overordnet, og kun mindre, selvstændige, velkendte opgaver skal løses af den enkelte medarbejder selv. Det er stressende selv at stå og skulle opfinde den dybe tallerken flere gange om dagen, og en stor lettelse at nogen centralt tager ansvar for samarbejdet om at finde løsninger.

En undersøgelse fra CASA (Hvenegaard, H. og Matiesen, K., 2005) viser stor tilfredshed blandt filmarbejdere trods lange, fyldte arbejdsdage. Det er arbejdsdage med et meningsfyldt flow af opgaver, hvor alle problemer bliver løst konstruktivt undervejs.

Samme form for tryghed kan observeres i et velfungerende byggesjak under en god ledelse. Jeg havde et eksempel på sådan et sjak i min anden byggecase (en stor renoveringsopgave), hvor et velfungerende murersjak pacede arbejdet for andre faggrupper. Jeg sad i nogle timer (en iskold og blæsende december dag) og observerede deres arbejde, og det var som at se et klassisk orkester spille sammen – eller et filmhold arbejde. Der var en sympatisk og respekteret formand, som hele tiden var tilstede, opmærksom og aktiv. Omkring ham en gruppe af murere og lærlinge på forskellige niveauer, som tydeligt havde fundet en indbyrdes koordinering af arbejdet, og som kommunikerede roligt omkring arbejdet. Kommunikationen handlede om en ting: murerentreprisen, og hvordan den skulle udføres. Motivation og fokus lignede de observationer, jeg havde gjort blandt faggrupperne på filmset. Forskellen var, at murersjakket arbejde isoleret fra de øvrige faggrupper og i deres eget flow, som ikke umiddelbart omfattede den samlede produktion eller produktionsledelse.

Hollywood lineproducer Steve siger, at man ikke kan 'lære' at blive producer, men må lære sig det op fra bunden: "Det koster mindst 150.000 $ om dagen i produktionsfasen, hvis du ikke er 'god'!! GOD = at levere til tiden!! – at få lavet tingene RIGTIGT og TIL TIDEN!" Han

fortsætter: *”Mit mantra er: Tag beslutninger! - Start med at tage de store, svære beslutninger først! – Make descisions! Så mange mennesker er bange for at træffe beslutninger!”* siger han.

43.1 Klare mål fra minut til minut

Aktanten ’Produktionsplanen’ er den overordnede autoritet, som dikterer klare mål fra minut til minut. Sammen med en fælles forståelse og vision af produktet, skaber den trygge rammer for at individet kan fordybe sig i egne arbejdsopgaver uden at skulle bekymre sig om større sammenhænge.

Hollywood-filmset:

Indspilningsleder og A-fotograf flyver rundt og diskuterer skudvinkler. ***Man hører Indspilningslederens kommandoer til holdet som: ”Turning around!”, ”On the move!”, ”New deal!”*** Det er meget kontant, selvom det er venligt i tonelejet. (Lidt som at høre en sports instruktør, der opmuntrer til at ’fighte’).

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

	start	slut		t.min	id.nr	sider
	0645		Prelight			
	0700	0730	prøve	0.30		
	0730	0735	Holdet møder til briefing	0.05		
0810 !	0735	0800	Klar til optagelse	0.25		
930	0800	0930	Scene 630 – AFTEN	1.30	1,2,3	1.4/8
955	0930	0955	KOST/MASK SKIFT	0.25		
1130	0955	1125	Scene 717 – AFTEN	1.30	1,2,3,4	1.4/8
1215	1125	1210	frokost	0.45		
1310	1210	1310	Scene 936 – NAT	1.00	1,2	6/8
	1310	1325	KOST SKIFT	0.15		
1440	1325	1440	Scene 901 – NAT	1.15	3,4	1.1/8
1455	1440	1450	KOST/MASK SKIFT	0.15		
	1450	1535	Scene 737 – NAT	0.45	1,2,4	3/8
1550	1535	1605	Scene 739 – NAT	0.30	1,2,3,4 } ≈ 3	1/8
+ * 1600	16.05	1700	Scene 740 – NAT	0.55	1,3 }	7/8
1700						

* + 2nd UNIT.

Scene 901 – K,S & M – KØKKEN – NAT

(1610) * TIL 2-UNIT

1. ÅBNINGSBILLEDE til AFSNIT 9. NÆR VAND fra hanen ved køkkenvasken i et glas.

1345 2. HALVTOTAL ANDREAS, bokser shorts og T-shirt. Tager et glas vand. SIDESKUD.

1410 3. SCENE FORLØBS EGENTLIG FØRSTE BILLEDE. Set over køkkenbordet fra hjørnet mod ANDREAS. HALVNÆR. Gennemspilning.

1430 4. MODSKUD. Set fra køkkenvask position bag bordet mod indgang til STUE fra ENTRÉ, MATHILDE ind. HALVTOTAL. Gennemspilning.

1440 5. Samme forløb. Samme retning. NÆR MATHILDE. Gennemspilning.

Scene 737 & 739 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1455 1. (Scene 737 & 739 føres sammen) SUNE sidder ved enden af spisebordet som da Lene, Hans & Grethe var på besøg. ANDREAS ind og sidde ved Hans position. KATRINE forbi hen mod vasken, ser ud af vinduet. TOTAL. Set fra enden af køkkenet ved køleskabet. (EVT ender i 2 SHOT SUNE & ANDREAS. Gennemspilning.

1515 2. Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.

1530 3. Samme retning. NÆR KATRINE ved vinduet. Hun løber ud af billedet.

1550. 4. MODSKUD. Set over spisebordet retning mod STUE/ENTRÉ. KATRINE & ANDREAS ankomst. HALVTOTAL. EVT. KATRINE løber ud.

1610 * 2. UNIT.

1600.

Scene 740 – K, S & M – ENTRÉ – NAT

1625 1. MATHILDE ind ad hoveddør. KATRINE hen til entré. Set fra døren til stuen mod trappen. MATHILDE HALVTOTAL på trappen. Gennemspilning.

1635 2. Samme forløb. Samme retning. MATHILDE NÆR. Gennemspilning.

1650 3. MODSKUD. KATRINE HALVTOTAL, kommer hen til dør åbning og bremser Mathilde. Gennemspilning.

1700 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Figur 48 - Som tidligere vist, Indspilningslederens tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i et antal 1/8 af en side i manuskriptet (produktmængde), som også svarer til et antal 1/8 arbejdsdage i en arbejdssekvens.

Der er en 'tæthed' i tidsplanen på et filmset, som samtidig kan justeres fra minut til minut. Der er ikke et øjeblik på dagen, hvor man kan være i tvivl om, hvad der nu skal ske. Og der er reaktion og konsekvens ved de mindste overskridelser med Indspilningslederen som 'dirigenten', der styrer og koordinerer produktionsflowet med back-up fra produktionskontoret.

Unit Production Manager, David, på en produktion til godt 400 mio. kr.: *Vi taler om, hvad han synes er en 'god produktionsproces', og han siger, at det er "Når stemningen er god undervejs!"* ***Jeg spørger, hvad hemmeligheden er bag det, og svaret er: "En realistisk plan!"***

Hollywood Lineproducer, Steve: *"Hvis manus er godt (produktbeskrivelsen er gennemtænkt) kan det betyde alt for en god proces! Hvis der derimod kommer omskrivninger undervejs, så bliver processen et mareridt!!" (- for så skal alle procesplaner også ændres). "Hvis ikke design er forberedt, så går motivationen ned, og så går alt andet også ned!"*

Observationer af dansk filmset:

Holdet stråler af *overskud*, mens de arbejder!! Man kan mærke, at selvom de arbejder hårdt og konstant, så har de stadig en margen at tage af. Ingen er irriterede eller ordknappe. *Samtlige* har plads til et smil, en joke, lidt snak og opmærksomhed! Det giver også Instruktøren plads til kreative eksperimenter, som putter mere humor ind i scenerne: twister lidt undervejs på timing, varianter af spil og replikker, som giver ham flere muligheder at sammensætte i klipningen, end hvad manuskriptet umiddelbart antyder.

Produktionskontoret er en helt anden verden end selve filmset'et: Pludseligt slår privatsnakken på kontoret over i alvor, og faglige projekt oplysninger fyger gennem luften (tonefaldet trykker på en gammel produktionsnerve hos mig selv: ængsteligheden): "Har du TJEKKET dit og dat??" – "Ja, jeg har ringet/lagt en besked!!"

Mobiltelefoner er projekt-produktions aktanten til at have tjek på alt! Runnere sms'er til hinanden: "Jeg sendte dig lige en besked om at huske tebreve!?" – pigen forsøger at oplære den yngre dreng: "Hvorfor tog du ikke lige kopper med tilbage, når du alligevel gik?!"

Disse to beskrivelser af stemningen på set og på produktionskontoret beskriver meget godt mit generelle indtryk af arbejdsstemningen. Jeg tænker, at produktionskontoret er det trygge bagland, som gør at folkene inde ved kameraet kan arbejde så trygt og legende – de behøver ikke at bekymre sig om andet end at overholde den aftalte dagsplan. Mens folkene i produktionen netop ikke har en klar struktur på deres arbejdsopgaver, som i sagens natur fyger tilfældigt som vejr og vind ind over deres bord, og de selv må finde rundt i prioriteringer og pace. Mål og resultater kan ikke stå ligeså klart for deres arbejde, som for den fysiske produktion. Det giver en helt anden stemning og et helt andet arbejdsflow.

Samtale med dansk produktionsleder/producer:

Produktionen jo er ”maskinrummet”. Der er 0-tolerance, hvis noget går galt. Man kan leve med mange andre fejl, men der er ingen tilgivelse, hvis planerne ikke holder, eller hvis der ikke er frokost. At det er et utrolig ensomt job, som er usynligt for andre. Holdet ser alle resultaterne, men produktionen arbejder kun med problemer, og har sjældent føling med selve filmen. Hun husker en episode, hvor hun næsten brød grædende sammen, fordi en kollega fra produktionen skulle arbejde en halv dag inde på selve set’et, og hun blev misundelig på den menneskelige kontakt, accept og påskønnelse, som kollegaen fik derinde.

Hollywood-filmset: Her til resten af aftenens optagelser er der 125-130 på selve filmholdet udover Skuespillere og ca. 100 statister (- som jo også er leverandører til produktionen, der skal styres og koordineres). Lige nu er der prøver til de næste optagelser, og stemningen er fantastisk hyggelig! Jeg tænker mange gange over den på sin vis paradoksale stemning af på den ene side ’travlhed’ med mange mennesker, der skal arbejde og koordinere, og på den anden side ’hygge’ næsten som stemningen til en privat fest. Og den bedste forklaring jeg kan komme i tanker om er, at alle folk er ’trygge’. Der er orden og styr på produktionen, så man kan slappe af, samtidig med, at arbejdsflowet tikker afsted som et ur. (Lidt ligesom rummet ’Ma’: Filmset’et er sin egen trygge, veldefinerede planet, som cirkulerer omkring Instruktørens lysende vision, fastholdt af producerens attitude af ’at være tyngdekraften selv’…).

Observationer fra dansk filmset:

Instruktør siger ”Tak for idag!” og alle klapper, hujer og pifter!!! - Som et eksempel på en stemning, hvor alle er parate hvert eneste minut på at modtage besked om, hvad der nu skal foregå – og ingen tænker på, at de har fri, førend de får en central besked om det.

Den indbyrdes koordination er altså ikke kun etableret via de faste ’roller’ i organisationen, men afhænger i høj grad af en velfungerende processtyring.

Bechky (2010) taler om, hvordan filmcrews koordinerer indbyrdes gennem forståelse (og regulering) af givne roller. Det ligger tæt på nogle af de konklusioner, som Soila-Wadman (2003) finder. (Begge undersøger primært små produktioner med knap så professionelle teams). Det kan være sandt, men ingen ville komme ’ud over isen’ hvis ikke der blev givet et fast pace og en styring af *flow’et* af Indspilningslederen og en styring af *aktiviteterne* af Instruktøren. Det er pacet, der giver organisationsstrukturen *mening* og får skubbet alle andre interaktioner i gang. Organsiationen udgøres ikke KUN af rollerne, men af det samlede

styresystem, som også omfatter de fleksible planer, som kan understøtte styring, pace og *fremdrift*.

Billede 20 - Dansk filmset, Morgen briefing (i en af dagens kulisser). Hver morgen ved 7-tiden samles hele holdet stående 5-10 minutter for lige at opfriske dagens plan og høre, om der er spørgsmål eller bemærkninger. (Her lytter Instruktøren til én af assistenternes bemærkning).

43.2 Håndværk og 'orden'

En erfaren dansk Filmproducent beskriver for mig, hvordan et rutineret filmhold lynhurtigt kan fornemme, hvor de svage led er og etablerer 'work-arounds', hvor erfarne filmarbejdere registrerer manglerne og hjælper! Dette udsagn underbygges af bl.a. Beth Bechky's forskning (2006). Derudover mener han, at filmfolk er meget positivt stemte overfor nye på holdet, for de fleste begyndte selv som autodidakte, og ved at filmhåndværket indlæres via erfaring! Mange tror, at filmhold fungerer så godt, fordi det er de samme gengangere, som er kollegaer, og at man derfor ikke kan sammenligne med byggebranchen, hvor der ofte er nye ansigter. I Danmark er filmbranchen ikke stor, men der er dog en løbende cirkulation, hvor der kan gå lang tid mellem at mødes, ligesom der på det enkelte projekt kan skiftes kollegaer ud undervejs, afhængigt af de scener, som bliver optaget. I Hollywood er der mindre teams,

som holder sammen, men branchen er så stor, at der også er mindst samme grad af nye ansigter, som man vil opleve på en dansk byggeplads.

Observationer på stort Hollywood-filmhold på 200-500 mand (afhængigt af scener):

2. kamera-assistenten fortæller mig, at han **ikke** kendte nogen af de andre fra holdet i forvejen – Og at den første uge altid er ekstra hård, fordi man skal tune sig ind på hinandens personligheder. Dette er interessant i forhold til at sammenligne med byggebranchen, for her er en projektbaseret branche med de samme vilkår for samarbejdet: man kender ikke hinanden i forvejen! Han har måske arbejdet med enkelte af de andre for flere år siden. ”Men når man møder gamle arbejdskontakter, og selvom man ikke lige kan huske hvilken film, man har arbejdet sammen på, så føles selve relationen ’som var det i går’, fordi det altid er så **intenst**!” fortæller han

2. kamera-assistenten bliver (som de fleste filmarbejdere, jeg har talt med) meget interesseret i min sammenligning med byggebranchen, fordi som han *siger: ”Filmproduktioner er så gennem organiserede!” Flere gange under vores samtale bruger han ordet **’militant’,** når han skal beskrive filmproduktioners planlægning og styring. Han* sammenligner med militær disciplin, især når arbejdet er hårdt – når der skal flyttes meget eller hurtigt, i hårdt vejr eller på svære locations. Så arbejder alle fuldt koncentrerede og tavse! Det vigtigste er at kende sin rolle og sin funktion – at man kender udstyret i søvne! Så er det let at falde ind i rollerne, selvom man er presset. Jeg vender senere denne samtale med Unit Production Manager, David, og han bekræfter men kalder *det også: **”En meget ’loose’ militærorganisation”** – at alle er helt afslappede samtidig med, at styringen er disciplineret!*

Observationer fra dansk filmset:

Der opstår en mindre ’krise’ bagved set’et... Lydmanden har pludseligt forladt sin post, så man kan ikke komme igang med optagelser, der ellers skulle begynde! Han er nemlig selv gået ud for at tjekke, hvem der laver motorstøj udenfor...istedet for at tilkalde en assistent eller runner til at gøre det. Da Lydmanden kommer løbende tilbage bebrejder Indspilningsleder ham med: ”Det er dét, vi har folk til at gøre!! ”(- men de assistenter var åbenbart ikke lige i nærheden, og måske mangler produktionsfolkene en lidt mere synlig tilstedeværelse). Lydmanden var kun væk i meget få sekunder, men 2.AD var allerede opmærksom og på vej ud efter ham for at løse problemet.

Observationer fra dansk byggeplads:

Ved at sammenligne to facade-entrepriser fra min empiri: en trraditionel murerentreprise (renovering) med en ny pladebeklædning-entreprise (nybyg), var det meget tydeligt at se forskellen i arbejdsflow for et gammelt håndværksfag, hvor alle kender rutiner og tacit knowledge. Zink-facadebeklædningen havde mere 'projekt'-karakter, da det var ny teknologi. Der var et meget forstyrret arbejdsflow, hvor man skulle opfinde arbejdsrutiner (og måtte omlægge arbejdet flere gange undervejs, som man blev klogere), der måske på sigt kunne køre i et bedre flow. Hele byggepladsens indretning måtte tænkes om, da man opdagede at hver enkelt zinkstykke skulle udskæres separat, og det krævede et stort arbejdsområde, som fik yderligere følgevirkninger for en andre arbejdsflow på pladsen. Mange nybyggerier har karakter af dette eksempel, fordi så mange nye materialer, design og teknologier kommer til i disse år. Der bliver ikke længere bygget efter gammel håndværksmæssig serie-produktions karakter, hvor man overleverede materialer og metoder gennem generationer. *De gamle håndværk repræsenteret en tillært 'orden'.*

Filmhåndværket sikrer, at der er *en kompetence tilstede: en aktant for orden/koordinering* repræsenteret via forskellige fagfunktioner og deres indbyrdes samarbejde, der pacer arbejdsflow'et og sikrer kvaliteten på en meningsfuld måde i betydningen respektfuld og logisk overfor alle mål og delmål. Hvis der findes en aktant, som kan repræsentere orden/struktur/koordinering, så må der også findes *en aktant, der repræsenterer det modsatte: En aktant for 'forvirring'*. Jeg mener at observere indflydelsen af denne 'forvirrings-aktant' på en byggeplads, hvor jeg ser flere faggrupper vandre rundt om sig selv og hinanden i cirkler og udføre store mængder 'unødvendigt arbejde'. Det er tid, der spildes på 'forvirrings-pauser' (ad 2. unødvendigt arbejde). Man kan sige, at der mangler noget god styring, men også at *der er dårlig styring tilstede*.

Jeg mener, at der er brug for opgraderede styrings og kontrolmekanismer på moderne byggepladser – specielt hvis byggeriet er præget af nye, tekniske løsninger i modsætning til f.eks. en murerentreprise, der er baseret på gennemprøvet håndværk med indbyggede styringssystemer, hvor det gode sjak kan arbejde meget selvstændigt. Jeg tror, at denne forskel på 'forvirring' eller 'orden' i opfattelsen af det daglige arbejdsflow på sigt kan brede sig i organisationen som en mistillid til hele styresystemet - at medarbejderne kan miste tilliden til planen og til en overordnet optimering.

Klare mål, meningsfuldhed, direkte feedback er vigtige betingelser for en 'flow-tilstand', beskrevet som flow komponenter af Mihály Csíkszentmihályi (f.eks. 2003):

- Clear goals
- Concentrating and focusing
- A loss of feeling of self-consciousness
- Distorted sense of time
- Direct and immediate feedback
- Balance between ability level and challenge
- A sense of personal control
- The activity is intrinsically rewarding
- People become absorbed in their activity

(Not all are needed for flow to be recognized)

Så hvis ikke filmarbejdere ligefrem arbejder i en konstant 'flow-tilstand', så har de i hvert fald i et miljø af orden gode betingelser for ro til at fokusere på opgaverne. Flow-tilstand har mange forudsætninger, hvoraf mange griber ind i det private og i gruppesammensætninger, som kan være komplekse at gennemskue. Men netop forudsætningen om 'tryghed' er en organisatorisk ramme, *som kan påvirkes ledelsesmæssigt.*

Hollywood Producer om filmhåndværket: *"Produktion er **systematisk**, fordi det er baseret på oplæring i håndværk!* Man arbejder sig op fra bunden. Folk tager deres børn med på arbejde og lærer dem op. Man lærer det først ved at gøre det! Gode filmskoler hjælper, men der findes reelt kun 4 gode!"

Jeg spørger David (Unit Production Manager) om rekruttering, og han siger at det er vigtigt at vælge de *rigtige for projektet* – og ikke kun nogen, fordi man tidligere har arbejdet sammen. F.eks. kan nogen være bedre end andre til at lave en komedie, og de skal også kunne være gode støtter i forhold til de hovedkræfter, man allerede har lagt sig fast på. Selvfølgelig bliver han nødt til at bøje sig for, hvem der er ledige i forhold til mange andre filmprojekter, men han prioritere så vidt muligt at finde nogen, *der arbejder godt sammen.* (Det giver en længere snak med eksempler på gode og dårlige løsninger). Men det får ham også til at konkludere, at ***filmfolk arbejder generelt godt sammen – "because they have to!!"*** Han fortæller, at han spørger rundt i sit netværk *konstant* omkring folks kompetencer og anbefalinger. Og at han involverer Instruktøren som den første i beslutninger om at ansætte hovedfunktioner. Det gælder om at understøtte Instruktøren bedst muligt, så en uerfaren Instruktør skal have

en mere powerful Produktionsleder o.l. Hvis det er en meget successfuld Instruktør er det også vigtigt at involvere Studiet i beslutningen, da der kan være mange ting på spil.

43.3 Ansvar og omsorg fra toppen og ned i organisationen

Michael Taylor, som leder producerlinien på USC's filmskole: "En af de vigtigste kompetencer for en produktionsleder/producer er at være rolig! – det smitter ned gennem resten af holdet! En produktion må aldrig være 'stresset'. Det bedste kreative arbejde (produkt value) bliver udført under stille, rolige og strukturerede forhold. Så kan kunstnerne bedst arbejde. Ingen bedømmer efterfølgende processens diagrammer (præstationer) – men alle dømmer det færdige produkt på lærredet!"

Observationer af stort Hollywood-filmset:

Selvom der ligger et mindre 'bjerg' af udstyr parat, er hele området alligevel overordentligt pænt og ryddeligt. Indspilningslederen (1.AD) har en rolig, afdæmpet stemme, som man skal lytte godt efter for at vide, om der blev sagt "Rehearse" eller "Action". Det forstærker den stemning, der allerede er af ro: alle taler meget lavmælt og bevæger sig roligt, selv med fysisk krævende, håndværksmæssige opgaver. I forhold til, hvor mange mennesker, der er forsamlet, og hvor højt aktivitets niveauet er, er der noget 'surrealistisk' over stilheden: næsten som ved nyfalden sne eller propper i ørene...lyd og billede 'passer ikke sammen'.

Nu skal der skydes en scene med en masse statister, der pludseligt er dukket lydløst op fra deres skjulested et andet sted bag gymnasiet. Det virker meget imponerende organiseret. Jeg snakker lidt med en Sminke-assistent om, at jeg er imponeret over, hvor velorganiseret det hele er. *Hun siger:* ***"De kopierer militæret!"*** Det er vigtigt, gentager hun - Det er ligesom i militæret! Hun kigger alvorligt på mig, om jeg nu også har forstået det rigtigt. Sjov pige. Jeg føler mig så velkommen! Det er fuldstændigt som i Danmark, at de er meget hjælpsomme og interesserede i at fortælle om deres arbejde.

Produktionsassistent-leder styrter rundt og udfører beskeder om at hente skuespillere ind fra set, vise sminke vej til en anden opgave osv. Hendes walkie-talkie bipper, og hun er hele tiden 'alert' (på vagt)! Der er noget nervøst over hende, rastløst...men det giver også mening som arbejdsmetode – hele tiden at være vågen og i bevægelse (en lidt stresset form for flow tilstand).

Kostumeassistent render rundt inde på set og tjekker detaljer. Paradoksalt nok virker det hele på en måde mere afslappet end i Danmark. Det er som om, der er mere styr på tingene, bedre planlagt, så de ikke behøver at opfinde så meget i situationerne. At produktionsfolkene

er tilstede på selve set'et giver arbejdsro til de andre funktioner, når de kan aflaste alle de små ting, der hele tiden skal hjælpes med.

Også en ting som, at der er kostumeassistent til hver eneste af skuespillerne giver en meget fast struktur for den enkeltes fokus. Det er som om, der er brug for **mindre** kommunikation, selvom holdet er større, når de er flere personer i mere specialiserede opgaver. Alt er uddelegeret, så man behøver ikke i samme grad at koordinere eller løse nye problemer. Og måske også har de i den amerikanske kultur heller ikke den samme tilbøjelighed til at ville diskutere alt, betvivle tingene eller blande sig i alt... De *bliver på deres plads i strukturen!*

Observationer på dansk filmset:

Travlhed i regnen: Folk løber rundt og tager fotos til continuity. De husker det midt i al besværet med paraplyer osv. (og måske også ekstra vigtigt pga. regnen, der udfordrer det visuelle udtryk på alle planer). Sminke og Kostume har en stor opgave med at holde Skuespillerne tørre. (Selv er de klædt i flyverdragter og tunge støvler – filmarbejde er ikke glamour!). Der bliver pjattet i regn og kulde. Indspilningslederen rydder plads til det næste take: "Væk med papaplyerne!" og "Nej, Lydmand...du kan IKKE komme med i billedet!" Højt humør, selvom alle er våde, kolde og klamme...(og måske netop derfor og nødvendigt for stemningen).

Sminkeassistenten står pludseligt og ser lidt træt og trist ud...er faldet i staver. Den travle Instruktør kommer susende forbi i et andet ærinde, stopper kort ved synet af hende - giver hende et hurtigt kram og en nærværende, opmuntrende kommentar, inden han suser tilbage ud i regnen til optagelserne. (Ledelsen er SÅ opmærksomme på personer og stemninger!) Hun liver atter op og bliver selv nærværende igen. Normalt er det en vigtig del af hendes job at være 'omsorgsgiver' for skuespillerne, så det er vigtigt for produktionen, at hun selv har det godt. Der er nogen, som tager ansvar OG omsorg for filmholdet. Der er en udveksling af den slags omsorg, men den kommer i høj grad fra ledelsen!

Observationer fra dansk filmset:

Jeg har fået emailet en uhyre detaljeret kørebeskrivelse til at finde frem til filmoptagelserne, der foregår på en stor gammel flyveplads, hvor et selskab udlejer de gamle flyvehaller som produktionsstudier. Her er bygget en hel bydel op – både indendørs i en stor hal, og udendørs i terrænet. Produktionsplanlæggeren, som er tildelt som min kontaktperson, ringer om søndagen(!) til mig for at være sikker på, at jeg kan finde vej, for hun er kommet i tanker om, at der er en del af kørebeskrivelsen, der er anderledes, når man ikke kan se kendetegn

for de blade på træerne, der er sprunget ud her i foråret. Disse tanker når hun altså at gøre sig i sin fritid i weekenden og kontakte mig, før vi møder på arbejde mandag morgen. Den omhyggelighed og ansvarsfølelse selv overfor en PhD-studerende, der i første omgang bare skal på besøg et par dage giver som 'første indtryk' et meget præcist billede på det senere helhedsindtryk, jeg kan opsummere efter 7 intense dage med etnografiske studier af denne filmproduktion: Ansvar og omhyggelighed for den mindste detalje! *Det giver mig den grundfølelse, at 'nogen passer på mig'. At der er taget ansvar for min tilstedeværelse, og at 'nogen' passer på os allesammen.* Mange aktiviteter i en filmproduktion kredser om denne 'sikring' af proces og produkt mod at 'noget går galt'.

Filmfolk skal kende deres egne og andres 'roller' i hierarkiet – for der er en logik i systematikken, som bliver meget tydelig, når det 'går galt'. Bruno Latour (Pandora's hope, 1999) beskriver ligeledes, hvordan observationer af "black-boxes" bliver nemmere, når noget 'går galt'... At man kan se, hvad der pludseligt mangler, når det ikke længere er tilstede.

De daglige 'Prøver' er et interessant styringsredskab for en fysisk produktion. Det er en integreret del af filmproduktioners styring, da det er nødvendigt for skuespillernes leverancer, men samtidig får alle de øvrige funktioner også mulighed for at visualisere tekniske løsninger. Det giver en stor tryghedsfornemmelse! Jeg oplevede lidt af den samme fornemmelse af 'styr på tingene' på en byggesag, hvor man havde bygget prøve-modeller af nye facader af hensyn til klient og brugeres godkendelse - men samtidig fik man også synliggjort de tekniske løsningers brugbarhed og buildability, mens man stadig kunne nå at justere i planlægningen

44 Fysisk 'nærhed' og synlighed – fælles fokus

Aktanten 'filmens **teknologi'** dikterer en bestemt arbejdsform, hvor man arbejder helt fysisk tæt omkring kameraets aktiviteter og er tvunget til at dele aktiviteter i henholdsvis 'optagelser' (til én type arbejde) og 'pauser' (til en anden type arbejde). Det skaber næsten to parallelle arbejdsflow – ét til produktionsflow (fremstille råfilm) og ét til forberedelsesflow (servicere produktionsflowet). Foran kamera afløse de to flows hinanden, mens forberedelserne godt kan fortsætte bagved set i pauserne og helt uden for produktionsflowets arbejdstider. Men når de to arbejdsflow møder hinanden omkring kameraet, da opstår der en meget høj grad af synlighed af arbejdsprocessen, hvor alle kan se hinandens præstationer direkte. Men synligheden gælder også de arbejdsydelser, som bringes ind foran kameraet fra en parallel forberedelsesfase, og endeligt bliver 'alt' synligt, når filmen en dag er færdig.

44.1 Fordele eller ulemper ved fysisk nærhed

Der opstår en fortrolighed og nærhed i sådan en gruppe, som konstant er eksponeret for hinanden, og som også er indbyrdes afhængige af samarbejdet i en grad, så individet næsten forsvinder.

Kamerafolkene arbejder ofte helt tæt sammen en gruppe på 4-5 mand på få kvadratmeter, og afbrudt af alle andre faggrupper, som også lige skal forbi det samme område med deres aktiviter: rette lys, rette scenografi, rette kostumer, rette sminke og hår, instruere skuespillerne, teste lyden osv. Lydarbejdet kræver ekstrem stilhed under optagelserne, som sætter mange begrænsninger for alle andre. Og skuespillernes præstationer afhænger næsten direkte af 'stemningen' på set'et.

Observationer på dansk filmset:

Optagelser: Køretur med 4 store, tunge mænd – 1,5 m frem og tilbage med dollyvogn og kamera samt 5 andre på set'et fra forskellige faggrupper ud og ind mellem ledninger og udstyr – alt foregår på meget få kvadratmeter helt uden ballade eller problemer! Alle de store mænd lister forsigtigt rundt om hinanden, stativer, lamper og rekvisitter. Der er en selvfølgelig tolerance og høflig omgangstone, som gør det hele smidigt, legende og venligt. Det virker til at kunne lade sig gøre som en 'state of mind' mere end som en fysisk mulighed, hvilket måske er den del af forklaringen på hvorfor det er så svært at arbejde fysisk tæt i byggeriet – og at det *af princip* ikke er accepteret'?

Det er ikke hele tiden sådan, at hele filmholdet 'kigger' på hinandens arbejde. Den største del af tiden, også under optagelserne, er holdet delt i mange dele, som ikke umiddelbart er synlige for hinanden:

- foran set (ved kameraet, som ofte er inde i en kulisse, hvor der kun er plads til kamerahold, instruktør, skuespillere og repræsentanter fra de andre grupper som går og kommer)
- bagved set (hvor resten af holdet forbereder og opholder sig for at kunne assistere inde foran set, og hvor stationære tekniske platforme som scripter og lydmand m.v. har plads. På meget store set kan der være yderligere opdelinger f.eks. lydafdeling for sig o.l.).
- hele 'vognparken' med alle de store trucks med udstyr og faciliteter, som er bagland for forberedelser (og hvor f.eks. sminke og kostume residerer i deres egne verdener)

- produktionskontor på set (som servicerer alle praktiske behov i det daglige, opdaterer planer, økonomi, transport m.v.)
- produktionskontor hjemme på produktionsselskabet (bagland og større linier i produktionen)

Der er høj aktivitet 'bag' kulisserne, hvor scenografer bygger, kostume syr, skuespillere øver, lys forbereder osv. Fælles for alle faggrupper er, at de bliver synlige for hinanden, når de skal til 'eksamen' med deres leverance foran kameraet, og alle kan se, om de er forberedte eller ej!

Koskela og Howell (2002) stiller (udfra teori og erfaringer med projektledelse) spørgsmål ved, om det muligt at motivere mennesker blot ved at give dem en plan. Filmarbejdere får dagligt udstukket en plan for næste dag, som de har mulighed for at kommentere og justere, hvis det ellers optimerer produktionen. Så går de hjem og forbereder sig fuldt motiverede for at kunne stå frem til den fælles præsentation. De motiveres bl.a. ved, at deres indsats bliver set og modtaget i en større sammenhæng på holdet. Glæder sig til at vise frem og indgå i denne sammenhæng. Der ligger et dybt menneskeligt behov for at præstere og blive anerkendt (af "mor og far" autoriteten). Ambitionen rører ikke kun ved filmproduktionens udadtil mest synlige hovedaktører som instruktør og skuespillere, men der er en indre synlighed mellem de anonyme vandbærere på filmholdet, som motiverer hele produktionen.

Jeg taler med filminstruktøren Tim Marx om mine observationer af de fokuserede, proaktive filmarbejdere, der forberede sig i pauserne. Han siger, at det kommer også som en følge af filmarbejdets natur, hvor *alle lægger mærke til hinandens arbejde, mens det udføres:* ***'judged immidiately by all the others!'*** *- og hvis man ikke gør det godt, så er man 'fired'!* Folk vil med det sammen spørge "Hvorfor ser make-up'en ikke godt ud?" – fordi alt arbejde er synligt! *(- At man, som en dansk producent også siger,* ***konstant er til 'eksamen'****).*

Observationer på dansk filmset:

Pause: 6 mand knokler på nærbillede af medicinskab: afstande/logistik/lys - står medicinen rigtigt? Der er kun et par kvadratmeter til kameravogn (dolly), lamper, stativer. Lyset reflekteres i store skærme, og det er meget varmt. Der lugter af sved!! Der måles med fine instrumenter på lys – alle lister rundt om hinanden og kommer med forslag til at fixe dit og dat... Fotograf er ikke for fin til selv at løfte og flytte en trappstige mv. Gensidig respekt og lytte til forslag. Pludseligt har nøglen til medicinskabet sat sig fast!! – Hvad nu?? Rekvisitør bliver straks tilkaldt og bikser med det (- den løsning kan de andre ikke tage ansvar for

fungerer!) Imens taler de andre fagsnak. Lys driller lyd: ”Lyden står altid i vejen midt i lyset!”...Lyd synes tilgengæld, at lys altid er i vejen! ;) Runner kommer ind på det lille set med kaffe til alle, for de har allerede været der meget længe. Der er virkelig høj luftfugtughed og en mærkelig lugt af sure tæer...(minus glamour!) Regi bixer stadig med medicinskab... Han fikser problemet, og spillerne kan omsider kaldes ind på set, så de kan komme videre.

Filmarbejde er mere tålmodighed end action, og ’pauser’ er ikke ’fri’ til personlige formål!

Der er stadig en forskel i de to brancher, som handler om noget dybere – en ’intensitet’ på filmholdet overfor en ’ligegyldighed’ mellem faggrupperne på en byggeplads. (Murerne holder sammen, og lederne koordinerer, men der er ikke det fællesskab på tværs af faggrupperne). Et filmprojekt er et lukket system, som en anden planet. Et byggeprojekt er meget ’løst’ og udadvendt i sammenligning. Der er en tæthed og intimitet i netværket og samarbejdet på et filmset, der ikke umiddelbart lader sig sammenligne med en byggeproduktion.

Observationer fra dansk filmset:

Hver gang der bliver sagt: ”Klar til optagelse!” begynder folk midt i sætninger at hviske istedet for at tale. Det giver sekunder med en særlig nærhed og fortrolighed. Det er noget specielt ved at skulle hviske med kollegaer! Det giver en sårbar stemning og en ’blødhed’ mellem folk. (Tæthed/nærhed). Det gør en meget stor forskel til byggepladser: STILHEDEN! – Det giver en helt særlig følelse at være stille sammen...noget med forsigtighed, følsomhed, hensyn og koncentration. Der er en indbygget respekt i stilhed!! – Folk er tvunget til at finde en indre ro og balance. Der er noget endnu mere særligt at være stille sammen end stille alene! (En næsten religiøs stemning falder over produktionen i de øjeblikke af koncentration).

Der er en svær optagelse med børn, som skal ”sove” op ad hinanden - Alle er dødstille!! Det er en meget svær øvelse for de 4-7 årige børn at ligge helt stille og lade som om, de sover midt i et lyshav og med 15 mennesker tæt omkring dem. Den lille dreng kan ikke styre sine ’ticks’ i benene, og det er svært at få ro på HELE hans krop. Samtidig skal de kunne ”vågne op” med de rigtige replikker og bevægelser! - Holdet ser <u>meget</u> anstrengte ud! Pludseligt får kostumeassistenten ude bagved set’et en tår vand galt i halsen og er ved at kvæles, mens optagelserne fortsætter i total stilhed 10 meter derfra: Tårene sprøjter ud af øjnene på hende, men hun holder vejret! De andre forsøger at hjælpe hende igennem...pakker lydløst hendes hoved ind i frakker... Mange, lange minutter med kvælningslyde for at undertrykke støjen...alvorlig stemning bagved set, det er ikke populært!! Først bagefter kan de grine lettet ad det. (Inde på selve set er de uvidende om episoden ude ved monitoren, fordi de er koncentrerede om skuespillet derinde. Og optagelserne varede endda længere, fordi

instruktøren lod kameraerne køre uden 'pauser' for at de kunne tage flere takes i træk, så børnene ikke blev hylet ud af 'godnat-stemningen' af afbrydelser, og instruktøren roligt kunne instruere børnene undervejs. Men det betød også, at hosteanfaldet skulle undertrykkes i endnu længere tid end normalt.

Lineproducer Steve taler også om nødvendigheden af, at man forbliver menneskelig i sin ledelse. "Vi er en familie, og alle er loyale (for det meste)... Så alle hjælper hinanden med tungt arbejde eller med at formidle de små informationer". (Så det er også noget med at 'gøre sig synlig' for de andre – og selv at 'ville se' de andre! Og den ånd kommer fra den øverste ledelse).

Rekvisitør-assistent siger til mig, da jeg beundrer, hvor TÆT alting er, uden at folk støder sammen i deres arbejdsopgaver*: **"Det er en menneskelig 'TETRIS'!"*** (= Et puslespil fra de tidlige computer-games, hvor det gælder om at pakke brikker i forskellig størrelse og form så tæt som muligt. Samtidig kan de pakkes på forskellige måder.

Hvis man skulle organisere byggebranchen, så man kunne opnå nogle af de fordele, som filmbranchen har ved den fysiske nærhed for såvel kommunikation som engagement, så ville man *planlægge anderledes*. Man ville ikke planlægge ud fra en optimering af faggrupperne arbejde, hvor man søger at adskille så vidt muligt i tid og rum. Man ville derimod tænke nøje over, hvornår og på hvilke bygningsdele, der ville være en fordel i at koordinere flere faggrupper samtidig – *for det foregår jo allerede!* Faggrupperne ender i forvejen med at skulle koordinere indbyrdes, hver gang planerne ikke holder stik, eller man bare ikke har gennemtænk processen. Hvis man planlagde byggeprocessen uden at være bange for at klemme folk sammen på mindre plads, så ville man måske i første omgang frygte at skulle betale folk for en ekstra ventetid på hinanden og ekstra styring, men opnå en helt anden integreret proces, som på den lange bane måske ville være mere effektiv, fordi den som udgangspunkt var tænkt som sådan.

Billede 21 - Dansk Filmset. Samarbejde mellem lyd, grip og fotograf-hold på meget trang plads. (Den tunge dolly-vogn skal trækkes i en flydende panorering over nogle meter i det lille rum med to fotografer ombord, samtidig med at lydassistenten (Boom'er) skal følge skuespillernes bevægelser rundt i lokalet. Dette gør de på denne dag i 10 timer i træk i den samme lille kulisse under glohede projektører).

Observationer af stort Hollywood filmset i travlhed omkring sceneskifte:

Folk kører rundt med tunge sækkevogne og rullestativer læsset med udstyr. En fyr har lidt svært ved at skubbe sit læs op ad den lille bakke, og uden et ord slipper en anden fyr hvad han har i armene og springer hen for at hjælpe med at skubbe. Han reagerer næsten inden, at jeg har registreret, at der var et problem, selvom jeg stod lige ved siden af. (Synligheden sammen med et usædvanligt fokus på processen giver hurtige reaktioner).

De har mange tunge løft iført arbejdshandsker og arbejdstøj. Der er besværlig adgang mellem huse og træer ind til det område, hvor man optager. En smal havegang er flaskehals for alle faggrupper, der skal frem og tilbage med deres sager. Det er meget store mængder udstyr, der bliver flyttet rundt. Flere kameraer er i sving, og hvert kamera har sit eget hold til at servicere med film, batterier, ledninger, stativer, kraner osv. (De fleste bærer et personligt sæt værktøj i bæltet omkring livet, afhængigt af hvilken faggruppe, de tilhører).

Der er en naturlighed i det flow, som arbejdet udføres med, hvor mennesker bevæger sig ud og ind mellem hinanden i det pace, som Indspilningslederen dikterer. Det minder om myrer, som også følger de samme stier, og dermed også har muligheden for at kommunikere og udveksle informationer om koordinering og optimering.

Eksemplet med maleriet der falder ned fra væggen på et dansk filmset viser, at der er tilsvarende tydelige faggrænser, men meget stor evne til at skiftes til at arbejde på den samme lille kvadratmeter. Og hjælpen til at skubbe et læs op ad bakke viser det fællesskab, som opstår, når forskellige faggrupper føler sig forbundne i en gruppe, som er synlige for hinanden.

44.2 Kreditering og synlighed - motivation og ansvarsfølelse

Kreditering af ens arbejde på en film er en uvurderlig nøgle til det næste job – og til motivation. Derfor er man meget omhyggelig med at registrere korrekte titler og navne på den mindste assistent på rulleteksterne samt i forskellige databaser (f.eks. den internationalt anerkendte: www.imdb.com, Det Danske Filminstitut m.v.), som der holdes nøje kontrol med. Og selvom bogstaverne knapt kan læses selv på de største lærreder, så bliver man ved med at remse navne op på assistenter og deres assistenters assistenter...

(Jeg ville her have indsat en illustration med rulleteksterne for en gennemsnitlig Hollywood-produktion. Men da udskriften fyldte over 40 sider, så droppede jeg den idé!)

Filmhåndværk følger ALT – ikke bare til dørs, men *gennem* døren og ud på den anden side, indtil tingene 'har lært at gå selv'! Og så bliver der stadig holdt øje fra afstand...som ansvarsfulde forældre! Et produkt bliver taget personligt! - Man knytter sit eget navn og 'ære' til hvert eneste lille produktdel. I gamle dage skrev bygningsarbejdere også deres navn på konstruktionen et sted – tømrere på bjælkerne, stenhugger på en grundsten osv. Og ofte var bygherren (og andre) afbildet i figurer på udsmykning af stuk, gesimser, vægmalerier osv. Hvorfor har man 'glemt' den kreditering af bygninger, som man ser med indskårede håndværker initialer på helt gamle loftsbjælker? Idag nævnes arkitekt og bygherre måske blandt de mest udsøgte bygværker, mens de udførende sjældent huskes af andre end dem selv. (Gik det tabt i perioden med masseproduktion, hvor man måske heller ikke var så stolte af de færdige produkter, og ikke længere identificerede sig personligt med udførelsen?) Det vil jo hverken være svært eller koste noget særligt med en 'rulletekst' på en væg eller søjle, selv på de mindste bygværker. Hvorfor bruger man ikke en inskriptions plade i et bygværk med alle titler og navne på de, som har bidraget – fra arkitekt over leverandører til den mindste lærling på pladsen. (Suppleret af online registrering af "credits" for et firma,

verificeret af et forbund, så det var nemt at sammenligne). Det ville formentligt tilsvarende filmproduktioner styrke tilhørsforhold og samvittighed overfor håndværk og produkt.

Billede 22 - ”Rulletekster” med credits på en bygning på Kongens Nytorv

Observationer på dansk filmset, FORAN set (ved kameraet):

Jeg er generøst blevet inviteret ind på selve set’et under optagelserne af A-fotografen. Jeg havde i forvejen fået at vide, at det ikke kunne lade sig gøre, fordi det er det mest koncentrerede arbejdsområde, hvor der på meget trang plads og under meget varme lamper skal arbejdes med stor følsomhed og præcision. (Så jeg er verdens mest taknemmelige PhD-studerende, der åndeløst lister i hælene af min omsorgsfulde ven ind i det glohede lyshav, for at skulle være en ’ting, som fylder og betragter’ uden at give noget som helst bidrag til deres produktion). Det er virkeligt overvældende for mig, hvor **intens** stemningen er derinde blandt det hårdtarbejdende fotografhold, lydfolkene og andre tilfarende faggrupper – men samtidig meget lystig og energifuld i det varme rum. Der er *MEGET trang plads* rundt om scenografien, plader til lys refleksioner mv. Boom’eren må sno sig rundt med 3 m. boomstang i strakt arm, som skal holdes 20 cm over en Skuespillers hovede, mens han

kommer løbende gennem lokalet (fyldt med møbler og nips)!...og SAMTIDIG finkoordinere med Dolly-fører, der løber afsted med den tunge Dolly-kram med tungt kameraudstyr og 2 fotografer på – ind og ud mellem møbler og lysudstyr, som han skal styre helt tæt omkring. (Det ser fuldstændig vanvittigt ud, at det overhovedet kan lade sig gøre!) Skuespilleren har ganske få centimeter til de møbler, han lige skal bevæge sig omkring, samtidig med at han skal bevare sit ansigtsudtryk og huske kridtstregerne på gulvet. Det ligner en helt tæt 'dans' for 5 voksne mænd og en kran på hjul, hvor der virkelig stilles krav til motorik og indbyrdes koordinering – og en helt særlig tilpasningsevne såvel fysisk som mentalt! Der bliver givet alternative forslag og efter flere takes bliver turen efterhånden mere flydende. Der rettes også på vindmaskinen, som forstyrrer Lydmanden, og der diskuteres continuity i forhold til, at vejret udvikler sig undervejs i historien, men scenerne optages jo i en anden rækkefølge, så det er om at være skarp, for at resultatet ikke kommer til at virke meget hakket og rodet. Jeg sidder og betragter, hvordan alle knokler og tænker, at det må være virkelig fysisk krævende! – specielt for boomeren, der hopper rundt som en kat for ikke at være i vejen, time efter time. Jeg fatter ikke, hvordan de kan gøre det så mange timer under de varme lamper og samtidig bevare den mentale koncentration til ligeså krævende tekniske beslutninger. Time efter time, uge efter uge...i måneder – og så videre til næste projekt-produktion! (Ikke mærkeligt, at mange vælger (efter temperament) at arbejde i lange projektperioder afløst af mindre perioder med arbejdsløshed, hvor de så samler op på privatlivet. Men der er også mange, der nyder livsformen, og nærmest altid er på farten med et nyt filmprojekt næsten uden pauser, eller hvor de fylder pauserne med frivillige bidrag til ikke-kommercielle produktioner for netværket og øvelsens skyld). Denne gang var det Indspilningslederen, der var hurtig med et forslag til en alternativ bevægelse for skuespilleren, der skal 'snyde' kameraet med at stå et lidt skævt, for at Dolly-turen kan fungere. Dolly-føreren kører den tunge maskine på store hjul med 2 fuldvoksne mænd (A+B-fotografer) plus det kæmpestore tunge kameraudstyr. Det er det vildeste præcisionsarbejde, fordi INTET må ryste, hakke eller vibrere det mindste i en lang, flydende zoom, som han skal koordinere med at lægge sin kropsvægt og vrid ind i bevægelsen, så han arbejder med intertiens flydende kraft. Arbejdet udføres af en GRIP, der er en særlig oplært funktion, som tager lang tid at lære. Grip'en øver sig på turen, men rammer alligevel på noget, fordi han kun har få centimeters margen til forhindringer. Der er også en masse arbejde mellem optagelserne for A og B fotografer, som hele tiden måler afstande og justerer med optikker osv. Indspilningslederen går til hånde med målebåndet ind og ud mellem scenografien. (Ved filmoptagelser er scenografien bygget i en miniature skala, der snyder øjet, så det ser naturligt ud gennem kameraets optik, afhængigt af afstandene til objektet, så forberedelserne er meget tekniske).

Observationer fra byggepladsen, der vandt 4 måneder i tidsplanen:

Kort beskrevet var der tre indbyrdes afhængige entrepriser i renoveringen opsætning af stillads, rammer/isolering/facade og murerarbejde. Murerne kunne ikke komme til, førend isoleringen var færdig, der ikke kunne komme til, førend stilladserne var sat op. Alle øvrige entrepriser var lettere tilpasningsduelige. Murerne var med deres velsmurte effektivitet så hurtige, at de pressede de andre grupper. En kort forklaring på deres effektivitet var, at de var særligt dygtige sjak, som man havde fuld adgang til i krisetiden.

Jeg fik lejlighed til at observere murernes effektivitet et par timer på en iskold, forblæst decemberdag. For mig lignede de på mange måder et filmhold, der arbejder støt i en struktureret systematik og med en høj grad af synlighed og nærhed i forhold til hinandens arbejde.

Isolerings/facade sjakkene fungerede i høj grad på grund af den daglige ledelse på pladsen, hvor en enkelt mand fungerede som problemknuser og pacer af arbejdet. Når jeg observerede denne gruppe kunne jeg tydeligt se tendenser til ustruktureret arbejde (forvirring og unødvendigt arbejde), hvor de arbejdede på egen hånd. Der blev gået meget frem og tilbage på et rodet stillads, istedet for at sætte arbejdet på 'samlebånd'. Den meget uformelle snak bar præg af denne tilstand af ufokuseret flow.

Stillads gruppen var den dårligst organiserede gruppe på dette byggeri. Efter adskillelige ugemøder var problemet efterhånden defineret til stilladsarbejdernes organisation, som først fik mange henstillinger og omsider en opgradering med et andet firma.

At den samlede byggeproces blev forkortet skyldes dels pres fra murerne, og dels et held omkring planlægningen, hvor man kunne fjerne alle de slæk, der var lagt ind til vinterforanstaltninger via en omorganisering af arbejdet. Bygherren havde tillid nok til at frigive hele beløbet til vinterforanstaltninger, så man i den hårde vinter kunne arbejde med samme tempo som resten af året. Jeg kunne desværre ikke observere dette arbejde, (da jeg var i Los Angeles), men ville meget gerne have studeret netop dette arbejdsflow, hvor man (mod sin vilje!) blev tvunget til at arbejde meget fysisk tæt mellem faggrupperne under vinteroverdækningen. Det er interessant, at de arbejdede så effektivt under betingelser, som man normalt søger at undgå på byggepladser: at alle skal koordinere indenfor et lille areal. Jeg ville gerne have haft mulighed for at observere dette arbejde, for det kunne være interessant at se, om håndværkerne måske blev stimuleret af disse påtvungne rammer i et lille telt til at finde en bedre indbyrdes kommunikation. Om synligheden af hinandens arbejde

kan øge respekt og accept af andre faggrupper og give en bedre forståelse for helheden af såvel proces som produkt.

Observationer på dansk filmset:

Hele holdet er presset sammen i ly for regnen i et mini skur. Den travle, regnvåde Indspilningslederen kommer løbende ind og stiller nogle hurtige spørgsmål, og Lyd svarer: ”Eh, taler du til mig lige nu??” – fordi han har armene langt oppe under skørtet på en Skuespillerinde med en mikrofon, der skal fæstnes! ”Undskyld!!” svarer Indspilningslederen flovt og skynder sig lidt i baggrunden. Han glemte lige i farten, at pli overfor Skuespillerne (= den ultimative produktkvalitet) går forud for alle andre produktions hensyn. Men også endnu et eksempel på, hvordan der eksisterer helt andre grænser for intimitet og privatliv på et filmhold, hvor man arbejder så tæt sammen, at man knapt registrerer hinandens forskellige former for ’nøgenhed’.

Fra et interview med en dansk Indspilningsleder har jeg fået historien om, hvor rart det er med en produktionsleder, som blot er tilstede på produktionen. Han står f.eks. helt roligt med en kop kaffe og følger positivt opmærksomt med i arbejdet. Samtidig giver han folkene en fornemmelse af, at de blot kan komme til ham, hvis der opstår et spørgsmål. Han er fysisk tilstede på ’lige betingelser’, så han bliver ’et menneske’ i stedet for en leder, som blot spadserer gennem produktionen i mere eller mindre ’oppustet’ tilstand. Indspilningslederen er også inde på, hvor *stor en misforståelse det er, når ledere forveksler ’synlighed’ med at ’spadsere gennem’ de områder, hvor der produceres. Det giver kun en fornemmelse af distance!*

Filmproduktionens ledergruppe er gode til at være *tilstede på den deltagende måde, hvor de enten deltager aktivt i selve arbejdet eller i det mindste står på spring til at hjælpe, eller de blot opholder sig fysisk passivt, men mentalt aktivt engagerede og konstruktivt interesserede, mens der arbejdes omkring dem.* Denne beskrivelse af en ’god’ produktionsleder’ svarer meget nøjagtigt til de observationer, jeg også gjorde mig på det store, professionelle amerikanske filmset, og som er blevet beskrevet tilsvarende af alle mine øvrige kilder til branchen.

45 Mental 'nærhed' – tilstedeværelse i nuet, perfektion, 'persistence'

Mens jeg observerede på filmset, forsøgte jeg at forstå *den udbredte tilstand af at være 'alert'*...at være på vagt, agtpågivende, som havde mange former: engagement, fokus, opmærksomhed, parathed, hurtighed osv.

Jeg forstår det bedst som et *konstant 'pres'* – ikke et hårdt pres, men blot en allestedsnærværende bevidsthed om et *pres fra flere sider – fra aktanter som:*

- planer/budget (afspejler konkurrence om finansiering)
- kvalitetskrav (afspejler konkurrence på markedet)
- gruppen (forventninger fra ledelse og kollegaer om at levere til sammenhængen)
- indre og faglige ambitioner (at udtrykke sig selv kunstnerisk og værne om egen karriere)

45.1 Alvoren bag planer og budget presser det mentale fokus

Instruktøren Tim Marx færdes til daglig i den verden af TV-produktioner, hvor han siger, at *"It's all about money! – The whole conversation!"* (I forbindelse med den finansielle krise, der har ramt hårdt især i Los Angeles, og det er sværere at tiltrække risikovillig kapital, er der en tendens til at klemme TV-produktionerne så hårdt som muligt. Det betyder eksempelvis at en 8 dages produktion (til et ugentligt TV-afsnit) klemmes ned på 7 dage for de samme penge. (Men de store, populære serier kan altså stadig få 8 dages optagelser!)). Han siger også: *Time = Budget,* for det giver ikke mening at se på overskridelser af tid og økonomi særskilte – det er to sider af samme sag i filmproduktioner. (Bl.a. fordi hovedomkostninger som oftest ligger i lønningerne, specielt ved TV-serier, som optages i faste studiescenografier og ikke skal flytte så meget rundt). Derfra er der så gradueringer, hvor Tim siger, at *især de store studier's TV-shows med deres urokkelige deadlines er 'slaver' af tiden!* Jeg antager, at den meget omfattende, mundtlige kontrol og styring, som cirkulerer i filmproduktionen er afledt af den store frekvens af formelle, skriftlige dokumentationskrav, som rent faktisk tages seriøst. For hver gang man er klar over, at nogen kontrollerer denne opgave, så bliver man også ekstra opmærksom på sin egen andel af produktionen og på, at nogen evaluerer hvert eneste minut i den anden ende. Ud af dette opstår dels en helt afslappet holdning til kontrol og ændringer, men også et fælles ansvar og en tilstedeværelse i processen.

Jeg taler med Unit Production Manager David om den særlige arbejdskultur, hvor jeg observerer et særligt fokus og positiv stemning på filmproduktioner i forhold til byggeriet. Det får ham til at tale om, at mange filmarbejdere har et rutinearbejde, hvor de gør de sædvanlige ting med at sætte lys osv. uanset hvor forskellige rammerne er for arbejdet, men at faggruppernes *ledere har meget store udfordringer* med at overholde planer, koordinere indbyrdes og tænke selvstændigt. **Også at der *blandt alle filmarbejdere er en helt særlig arbejdsmorale! At man aldrig hører nogen sige: "Nej desværre, det kunne vi ikke skaffe..." Man prøver altid at finde en løsning! – og at der er en god kommunikation i den proces.*** Et eksempel fra hans egen produktion forleden var, at man havde problemer med continuity, fordi græsset på location blev hærget af den meget aktivitet, og man skulle videre med optagelserne. Så fandt gartnerne en alternativ løsning med noget rullegræs og arbejdede hele natten, så ingen kunne se forskel næste morgen! (Man kan høre, at han er stolt og glad og taknemmelig over sine medarbejderes indsats). Han forklarer det også med, at *folk er ansat som freelancere: **"You have to be GOOD!"** – ellers får man ikke det næste job!*

Filmarbejdere sælger måske i højere grad end bygningsarbejdere ikke et produkt, men deres arbejdskompetencer som en ***service***. Det skaber et mindre behov for kontraktforhandlinger og kontraktstyringer, hvor økonomien ligger mere centralt hos produktionsledelsen. Timeregnskabet er store summer, der dagligt forhandles i overtid osv., men som også styres med meget fast hånd. Det afspejles også i fagtermen om 'flying in' der beskriver tilstanden af konstant 'alerte' (på vagt) hos filmarbejdere. At de kan sidde i lang tid med en kop kaffe under pauserne, mens der optages – og pludseligt springe op som en fjeder og løbe ind på settet med en eller anden præcis leveret service, fordi de har været opmærksomme hele tiden og aldrig overhører de kommentarer, der vedrører deres arbejde. Også om den passive indsats, der ydes, når en anden faggruppe har problemer og kæmper med at få teknologien til at virke. Alle andre bevarer ro, fokus og venlighed og er parate og alerte til det øjeblik, når tingene virker igen. Et eksempel på dette var et hold på over 250 mand i Los Angeles, der var gået flere timer over tid midt om natten. Det var koldt, blæsende og hårdt, og 'regnvejrsleverandøren' kunne ikke få sit anlæg til at virke optimalt. Produktet af optagelsen skulle forestille en scene på en parkeringsplads efter en teaterforestilling omkring midnat. Nu var klokken over 5 om morgenen, og solen havde farvet horisonten lyseblå, kommenterede fotografassistenten helt roligt og henkastet til mig. Om ganske få minutter ville solen stå op, og det ville være for sent at skyde scenen med helt overskuelige konsekvenser for produktionen, der næste dag skulle flytte sine 300 mand geografisk til den anden ende af byen med et helt nyt set af statister, kostumer, scenografi osv.

Jeg havde ikke selv tænkt over konsekvensen, hvis det ikke havde været for fotografens henkastede bemærkning. For alt på holdet virkede ellers fuldstændig normalt, motiveret, positivt, fokuseret. Ingen gav op eller var sure, selvom alle var pressede og på overtid med private konsekvenser for børnetransport til institutioner mv. Jeg nævnte den usædvanlige stemning for fotografen, som svarede at det var det naturligste krav i verden – at alle forholder sig roligt, så de rette mennesker kunne fokusere på at knokle med at løse problemerne, og de kreative kunne bevare roen til at koncentrere sig om deres leverance til produktionen. Jeg tænkte, at det også afspejlede en meget stor tillid til ledelsen og organisationen, at der var fod på tingene, og at hierarkiet altid kunne løse ethvert problem. De fik deres perfekte panorama skud i kassen af en drivvåd stjerneskuespiller, der nu i flere timer "havde låst sig ude af sin bil midt om natten". Jeg selv var ved at fryse i stykker af træthed med min notesblok og sov meget længe næste dag med min bevidsthed om, at holdets produktion fortsatte et andet sted i byen i deres uafbrudte pace.

Observation fra stort Hollywood filmset kl. 4 om morgenen efter 12 timers optagelser:

Stilhed, mens der optages! En lydassistent laver "Jeg skyder jer med min pistol!" bevægelser med sin udstrakte arm og finger mod cikaderne, der synger i en busk! (Selv de yngste assistenter taber aldrig fornemmelsen for, at det er *alvor* det her, og aldrig ligegyldigt - også kl. 4 om morgenen!)

Interview med President for physical Productions, Universal Studios, Andrew Fenady: Den øverste leder for alle produktioner på det store, gamle Hollywood studie fortæller mig, at hans far også var producer. Faren lærte sin søn, at en producers to vigtigste kompetencer er:

1. Praktisk erfaring
2. Sund fornuft

Og han uddyber selv, at 'praktisk erfaring' slet ikke kan undværes, og at 'sund fornuft' handler om at kunne gennemskue, at visse metoder er mere produktive. Han nævner *som eksempel på 'sund fornuft' (og produktivitet), at det er vigtigt at holde fast i informationer, ikke lade sig distrahere på en travl dag, ikke at stresse!*

45.2 Alvoren bag kvalitetskrav presser det mentale fokus

Jeg spørger en amerikansk lineproducer, *om han mener, at 'processen styrer produktet'?* – om der er en gråzone mellem pre-produktion og produktion? Steve tænker på film, han ville have lavet anderledes, men det ville også have ændret på noget charme og nærhed,

funderer han. F.eks. var der en biljagt i Die Hard 2, hvor en bil skal køre ud over en skrænt i sneen. *Men det sneede ikke i Arkansas, hvor de filmede... Så de lavede sne af skum og kunstig is – men kunne selvfølgelig ikke dække et helt bjerg! Så de måtte sende et 2. unit hold ud til en anden location*, så der kunne klippes scener sammen med en rigtig baggrund. *"Man bliver nødt til at blive ved – 'keep-going'! – Man spørger IKKE Instruktøren, om man kan undvære scenen eller lave den anderledes! – Vi har alle sammen forstået, at den følelse er vigtig! – Det er manuskriptet!* Vi i hovedholdet (fotograf, indspilningsleder, produktionsleder osv.) prøver alle at lave den sammen film! Hvis et filmhold er forkert 'castet', så har de forskellige film oppe i hovedet! Man sammensætter et hold efter, hvad folk siger i begyndelsen af processen om filmen. (Det er Lineproducer, Instruktør og Producere som ved, hvordan man sætter folk sammen efter samme vision!")

Under alle mine observationer, var "Ro på set!!" en sætning, man ofte hørte gjalde. Især skuespillernes arbejde kræver at alle er rolige og positive – respekt for ro og fokus, også i pauserne, hvor der øves. I modsætning til lydkravet om 'stilhed', som er besværligt for alle, så giver kravet om 'rolig stemning' en anderledes positiv energi for alles arbejde. Men også en løshed og løssluppenhed i omgangstone...som en ventil for alle de stramme strukturer? – en del af dét at skabe en 'behagelig atmosfære' hvor alle slapper ÆGTE af, og kun derfor kan præstere og fokusere optimalt.

Filmfolk er typisk ikke folk, som ellers tror meget på autoriteter...men som alligevel arbejder i et meget stejlt hierarki. Men det er ikke et så meget et 'menneske-hierarki', som det er et aktant hierarki: planer, systemer, teknologiske begrænsninger, mentale krav – det er de sande 'bosser'! (At der ind imellem måske også går en skrydende hane af en Instruktør omkring, det tager man ikke så alvorligt, når man også ved, at han er dybt afhængig af sit hold, og faktisk ikke kunne være noget uden! Det ved de gode Instruktører, så de sørger for at være på god fod med alle på holdet). Filmproduktioner er drevet af formelle aktanter med krav om disciplin og systematik fra minut til minut. Omkring dette uomtvistelige netværk opstår et finmasket net af uformelle aktiviteter – tjek og dobbelttjek: Kommunikation! Det er et demokratisk hierarki af 'kasketter', som samarbejder om at servicere 'PLANERNE' – manuskriptet, skudplanen, produktionsplanen, budgettet, kontrakterne.

45.3 Gensidig afhængighed i 'Gruppen' presser mentalt fokus

Ledelsens ånd smitter ned gennem organisationen med omhyggelighed, ansvar, ambition og perfektion.

Interview med dansk Indspilningsleder (I) om 'synlighed', anerkendelse og evalueringer:

C: Men det, du nævner med at alle medarbejderne er tilstede omkring filmproduktionen, det giver jo også en særlig synlighed af hinandens arbejde: man ser sine kollegaer fra andre faggrupper, og man ser sine ledere... Det var jo også noget af det, man forsøgte at skabe ude på DR-byggeriet – f.eks. partnering, fælles kantine og synlig ledelse, hvor den øverste leder forsøgte at gå rundt på pladsen dagligt...

I: Hahaha...det får man ikke sympati for!! - Hvis man tror det, så har man misforstået det at være synlig!!

C: Haha, det vil jeg give dig ret i!

I: Jeg har en f.eks. en ting med dagligt at give hånd til ALLE om morgenen, når de møder (tidligt!) og lige en 2-3 ord (og ikke mere end det). Og dem, som har gjort noget særligt i løbet af dagen, tager jeg også en synlig afsked med – uanset hvem det er. Og det bliver værdsat. Den personlige kontakt, det at man er fælles. Ikke fordi, man skal være venner eller noget...men at man har en fælles tilstedeværelse overfor opgaven, og du har respekt for, hvad de kan, og de respekterer det, du skal.

C: Men det siger jo også noget om et helt usædvanligt engagement fra din side: at du overhovedet lægger mærke til de personer, der udfører noget særligt i løbet af dagen! Det er jo en ønske-leder! Når du oveni købet er en 'hyret' leder, og det ikke er til dit eget personlige projekt!

I: Jo, men jeg synes bare, det skal anerkendes, når mennesker byder ind med noget mere, end man kunne forvente.

Jeg var engang på en meget stort produktion, når vi nu tale om, at styre projekter militaristisk. Der skulle ekstra præcis styring til, fordi alt var analogt, så det var meget dyrt, hvis alt ikke klappede. Der indførte vi 'medaljer' til dem, der havde ydet noget ekstra. Og det var interessant at tænke over hvilke 'dyder', der fulgte med medaljen – at man skulle tænke præcist over, hvad det var for en fortjeneste, folk havde gjort – om det var en 'tapperhedsmedalje', eller...

C: Ej, hvor fint – Det er jo en ting man kan tage og overføre direkte til enhver ledelsesopgave! For dig har det måske endda været en øvelse, der har skærpet dig i at lægge mærke til og identificere disse præstationer i en grad, så du i dag bare er god til at huske at lægge mærke til særlige præstationer og anerkende dem, uden at du behøver at skulle uddele medaljer?

I: Ja, jeg blev mere opmærksom på at gøre det i øjeblikket! Og også overføre - at vi laver evalueringer af vores projekter, for det er den eneste måde, man kan få en producent til at lære på! Ellers kigger de kun på resultatet, og resultatet er ikke alt - Målet helliger ikke midlet!

C: Så sandt! Hvor meget har du held med at få folk til at sætte sig ned og evaluere? – forstår folk godt det?

I: De fleste vil jo helst være fri... Det er en naturlig tilbøjelighed (at ville videre). Men det er utrolig vigtigt – OGSÅ NÅR DET HELE ENDER GODT – at lære af de problemer, der blev løst undervejs: hvorfor opstod de, og hvordan blev de løst? (Han fortæller en meget fin, personlig historie, der illustrerer denne automatik).

Det er meget menneskeligt – det er ikke dumhed eller dårlig undskyldning – men blot almindeligt, at hvis det endte godt, så vil man helst ikke tale om de problemer, der var undervejs... ”Pyha, det gik godt!” Men jeg har ikke denne tendens, jeg vil gerne analysere, for jeg er simpelthen så doven: Jeg gider ikke have det samme problem igen!!

Observationer på dansk filmset:

Selv her fredag eftermiddag – efter en hel uge i regn, blæst, dobbelproduktioner og laaange dage – stadig ser jeg ikke en eneste miste fokus! Lysassistenten kunne måske godt have tilladt sig at have trukket sig lidt uinteresseret tilbage i baggrunden med private pause-gøremål...men han sidder stadig klistret til den lille monitor, hvor alle sidder omkring og ser på optagelser af den samme scene for 117’ende gang!! Alle er top-fokuserede, i balance og god energi! Efter et take råber flere ind på set: ”Han er sgu’ god ham C (Skuespilleren)!!” *Energien smitter i bølger rundt mellem de forskellige:* fra Sminke til Skuespiller til Hold og tilbage igen... Der er altid nogen, der samler op på energien og sender den i omløb.

Da Jason E. Squire, som underviser på USC’s filmskole, regnes for lidt af en guru indenfor filmbusiness med overblik og kontakter til alle, spørger jeg ham om branchens forhold til management teori: ***Er der nogen udvikling i de gamle metoder, om man efteruddanner sig, afholder ledelsesseminarer, diskuterer alternative organisationsformer eller lader***

sig inspirere af andre brancher? Squire lytter smilende til alle mine spørgsmål, og med en lille kunstpause svarer han til alt dette tilsidst blot et roligt: "Nej." Han uddyber med, at der findes mange branchenetværk og møder, hvor man kan diskutere problemer i *aktuelle* sager, men ***man tager ikke 'management' op som et emne.*** Spørgsmålet ser slet ikke ud at vinde genklang hos ham, der ellers underviser i business på en af verdens største og mest kendte filmskoler – han reagerer ikke som om, at dette emne kunne være vigtigt eller relevant. Dette underbygger det indtryk, som jeg i forvejen havde fra Danmark: *Filmbranchen diskuterer ikke ledelse af selve produktionerne, for de oplever ikke noget særligt problem i den retning! – det fungerer udmærket, som det er!* ***Man hører aldrig begreberne 'samarbejde' eller 'kommunikation' blive problematiseret sådan generelt****, som man har gjordt det i årtier i byggebranchen.* Det er faserne udvikling og afsætning, som indeholder de største risikoer for filmprojekterne og dermed også har den største opmærksomhed.

Flere af mine interviews tegner det samme billede: Ingen kurser eller seminarer om 'ledelse' – slet ikke et emne, man diskuterer! Man diskuterer strategier for afsætning og nye teknologier og den slags... Ledelse og samarbejde er noget, man lærer 'by doing'!! *Pointen er, at man nok ikke får en væsentligt bedre kommunikation eller engagement ved at "tale" om kommunikation eller engagement. Og man får ikke et bedre samarbejde ved at "træne i" samarbejde. De ting opnås måske allerbedst som* ***sideeffekter*** *af "rigtigt" arbejde og pres udefra, der samler en gruppe og tvinger den til at performe ultimativt – dvs. gennem samarbejde og præcis kommunikation.*

Om 'learning by doing' i en arbejdskultur fra andre brancher: Kenn Husted (dansk café-mogul), fortalte mig om 'hemmeligheden' bag sine mange populære caféer og restauranter. Han praktiserer *"Surdejs-ledelse"* som går ud på at oplære et 'dream-team' af medarbejder på en enkelt café. Når han åbner en ny café sørger han bare for at få et par enkelte medarbejdere med fra den oprindelige kultur, og så vil de hurtigt omdanne det nye sted i samme ånd. Det er lidt den form for langdistance kontrol, som man også sammensætter et filmhold i en balance mellem erfarne og mindre erfarne omkring enhver arbejdsproces. På den måde kan man 'kontrollere' kulturen gennem de erfarnes adfærd. Der sker en automatisk oplæring i værdier og strukturer.

Jeg spørger Jason E. Squire om oplæring i faget - filmskolernes traditioner med at blande fagretningerne i fælles forløb. Han svarer, at ***man lærer filmhåndværk gennem samarbejdet med de øvrige faggrupper – ikke gennem uddannelse!*** Det er antallet af år, man beskæftiger sig med faget, som tæller.

Under andre interviews har mine kilder talt om, hvor tydeligt det er, at talent og interesse for at lave film løber i familier. Squire mener ikke, at talentet som sådan arves, men at der netop er en tidlig læring i disse familier, hvor mange arbejder i faget. *(Det er nok ikke meget forskelligt fra familier indenfor byggehåndværk, hvor den yngste pode også tidligt får stukket et stykke værktøj i hånden, og lytter til historier fra håndværksfaget!)*

I denne snak om sammenligning af læring og rekruttering i brancherne, mener Squire også, at *filmhåndværket er så mange gange hårdere end noget byggehåndværk – det er meget lange arbejdsdage (12 timer) og dårligt betalt. Det er en anden type arbejdskraft.* Det fører også til en snak om, at fagforeningerne har stor magt over produktionerne med strikse regler om timer, løn etc.

Jeg støder flere gange på spørgsmål fra folk, som ikke kender filmbranchen, om der ikke er mere 'orden' i byggebranchens ansættelsesforhold, end blandt filmarbejdere. Mit indtryk er næsten det modsatte. Der er meget stærk opbakning og tilknytning til de faglige organisationer blandt filmarbejdere, og i en sådan grad, at arbejdsgiverne i Hollywood (og enkelte i Danmark) stiller åbent spørgsmålstegn ved, om 'filmarbejdere er forkælede' osv. Det er selvfølgelig finanskrisen, som sætter ekstra skub i disse diskussioner, og der er også en underskov af 'independent' ansættelser, som ikke er så organiserede som på de store produktioner. På den måde fylder diskussionerne nok hverken mere eller mindre, end den diskussioner i den danske byggebranche om udenlandsk arbejdskraft, sikkerhed, skatteforhold osv.

En erfaren dansk filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen, beskriver filmholdets arbejde: "Alle er freelancere, så du er hele tiden til eksamen! Alle er ansat på personlige præferencer (også i udlandet). Ligeså vigtig som den individuelle præstation er det, at holdet fungerer godt sammen i den sociale kemi!" Den danske filmproducent bekræfter mine oplysninger om, at folk tilvælger arbejdet som en livsstil – inklusive de afsavn det måtte give for privatlivet at have så lange arbejdsdage, ofte langt fra bopælen. Holdet, som jeg har observeret, er da også på ugeløn efter reglerne i overenskomsten med FAF (FilmArbejdernes Fagforening) og får betaling for overtid. Jeg spørger, om der er nogen frivillig arbejdskraft på projektet (som der ofte er på mindre kunst- eller studenterprojekter). Det er der ikke, kun den meget unge, uerfarne 2.AD er på en praktikløn, fordi han er i oplæring. *Tilgengæld havde de en gratis praktikant med stort ansvar for kvalitetsstyring på min observerede byggeplads!*

Observation fra dansk byggeplads:

Projektledelesen på den del af min bygge-empiri, som tilsidst fik overhalet den oprindelige tidsplan, havde selv opfundet ledelses-terminologi. De talte gentagne gange om vigtigheden af at forebygge "metaltræthed"! Det var interessant at betragte ledelsen på den renoveringssag, som mange gange mindede mig om de meget engagerede og ambitiøse filmledelser, hvor der gik 'personlig præstation' i at levere et godt resultat. Jeg oplevede, hvor stolte og glade de åbenlyst var over gode resultater og anerkendelse fra firmaet. For mig at se var det især kombinationen af to meget dygtige, engagerede personer og deres indbyrdes arbejdsdeling, som så ud til at være pladsens 'hemmelighed' mere end det var deres sporadiske brug af lean construction og interne systemer. Det var pladsens projektchef og hans byggeleder, som supplerede hinanden virkelig godt, og som havde samme type af arbejdsdeling, som man har på film med en 'Indspilningsleder', som hele tiden er synlig midt i produktionen, kan tale venligt med alle, og følger hurtigt og sagligt op på problemerne. Suppleret af en ambitiøs 'line-producer' type, som dækker hele baglandet og holder tråd i de længere perspektiver. De fortalte, at de selv havde 'opfundet' denne arbejdsdeling mellem plads og kontor, da de engang havde haft en meget krævende bygherre (Tivoli). Og de var nu blevet forbillede for resten af organisationen (totalentreprenør), som ville evaluere netop denne byggeplads for at finde ud af, hvad det var, som de gjorde anderledes, der gav så gode resultater. Med til historien hørte også, at de havde kunnet hyre de bedste underentreprenører, da det var krisetider, og at bygherren havde været usædvanlig god til at samarbejde (eller også var de bare selv meget dygtige til at skabe det samarbejde også). Der var i hvert fald tillid både op og ned i organisationen, og det havde gjort nogle løsninger mulige, som havde sparet en masse tid.

45.4 Personligt drive bag det mentale fokus

Observationer af 'Selvkontrol' på dansk filmset:

Optagelserne kører igen i fast tempo under Indspilningslederens konstante pace. Der bliver råbt "Taaaaak!" og Scripter slipper et nys fri... Hun kommenterer selv det vanskelige i at 'time' et nys! Og den altid sjove Lysmester kommenterer tilbage: "Jeg har altid styr på mine nys!! – faktisk *planlægger* jeg dem dagen før...!" (latter). *'Værkstedshumoren' her handler om ekstrem selvkontrol!*

Lysassistenten spiser gulerødder – helt lydløst under optagelserne, men med større 'knas' i pauserne (fascinerende disciplin!). Jeg mærker selv trætheden efter den lange dag i regnen i går, og jeg har endda ikke været her hele ugen eller i tilnærmelsesvis så mange timer, som

de andre i dag! Jeg mister fokus og har bare lyst til at tage hjem...men holdet arbejder stadig støt under masser af latter og sjov. De holder hinandens energi oppe! – bliver de aldrig rigtig trætte? Hvergang Instruktøren råber ”Taak!” kan man høre lyden af mange, som begynder at rømme sig, hoste, tygge gulerødder, rykke rundt på sæderne osv.: *Det er hårdt arbejde at sidde muse-stille!!*

En engelsk filminstruktør i sin ’Facebook-status’: ”Film folk think their craft is a matter of life and death. Let me tell you, it's much more important than that.”

Observationer af ’Selvkontrol’ på Stort Hollywood filmset:

Klokken er 3 om morgenen, holdet har været i gang siden kl. 14 – og det er langt fra slut endnu! Jeg er allerede træt efter nogle timer midt i den kolde nat, og bliver som sædvanligt overrasket over, hvor hårdt arbejdet er, og hvor fint de tager det. Der skal meget tålmodighed til at stå og vente på andre bliver færdige her midt om natten. Man vil helst bare hjem, hvis der ikke sker noget hele tiden. Men <u>ingen</u> klager det mindste. Ingen nævner ordet ’træthed’ (- for så ville det måske netop brede sig!). En produktionspige står lidt og reflekterer over, at jeg har bemærket, at ingen nævner ordet ’træthed’. Hun ender med konklusionen, *at det er der ingen pointe ved, for alle **ved** det jo: at de alle er trætte!*

Filmarbejderne omkring os taler om, hvordan det er at have børn, der vækker dem tidligt for at skulle i skole, efter sådan en nats optagelser...men at de sagtens kan sove igen bagefter! En fyr smider en ting, der rammer direkte ned i skraldespanden, og er meget stolt! (Basketball freaks!) Alle er gode til at lave lidt sjov, så humøret er højt. Ingen hænger eller er stået af i hjørnerne!

Observationer på danske filmsets:

Belysningsmester ligner én, som bare sidder langt væk i sine egne tanker og slapper af bag monitor og fyrer jokes af...Det har også været en lang dag allerede. Men i et splitsekund reagerer han på et prøvebillede fra set’et (på den mikro-bitte monitor ved scripteren), hvor han straks får øje på en ledning, der er synlig! - *Han flyver op af stolen og ind på set for at rette på den. Folk arbejder, selvom de ligner en pause! De sidder ikke bare og kigger på hinandens arbejde, de holder konstant og øje med deres egne opgaver! (*Paradoksalt at tænke, at mange filmarbejdere er typer, der som unge har haft problemer med almindelig skolegang, uddannelser og autoriteter. Men at de idag arbejder så specialiseret, disciplineret, struktureret og hierarkisk under meget stærke autoriteter, som en filmorganisation er styret gennem).

Samtale med en erfaren dansk chef regissør, som er vant til at arbejde med mindre byggeopgaver (til film), hvor han også ansætter byggehåndværkere: *"Når jeg arbejder med "rigtige" håndværkere er de tungere at motivere. Filmarbejdere er mere fleksible".*

Interview med meget erfaren dansk Filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen:

Den danske filmproducent taler også om de kvaliteter, som han kigger efter i sin rekruttering af filmarbejdere: *'Film-egnetheds-kriteriet': Svaret på spørgsmålet "Hvad gør du, når du møder et problem?" – Svar: "Man giver IKKE op!!" - At en medarbejder skal have evnen til at 'handle' sig ud af et problem, er kriteriet for at kunne arbejde i film!* Og det kan man se hos et menneske med det samme - om de indeholder evnen til at handle! *(selvstændigt drive).*

Mens jeg er ved at pakke interviewet sammen, fortæller jeg historien fra min byggeempiri, hvor to bygningsarbejdere diskuterer, at en teknisk løsning vil skabe en 'kuldebro' – Men hvor de bare trækker på skuldrene og siger, at "Det vil man opdage om nogle år!" Filmproducenten reaktion er ikke til at tage fejl af: Han bliver decideret vred af at høre om sådan noget. Selvom han behersker vreden udadtil, kan jeg tydeligt se, at det har fat i ham. ***Han udbryder: "Det kan jeg slet ikke holde ud...Jeg bliver SÅ vred over at høre sådan noget! – Hvor er deres faglige stolthed?"***

For mig er det interessant at se denne topleders næsten fysiske reaktion på en holdning i bygge-kulturen, som blandt byggebranchens ledere ofte blot ville fremkalde netop: et skuldertræk! I filmbranchen accepterer man ganske enkelt ikke ligegyldighed overfor produktets værdi, den enkeltes ansvar og engagement. Der hersker en stolthed overfor selve filmhåndværket – uanset om det er en god eller dårlig film, god eller dårlig forretning.

Observation fra Hollywood-filmset:

Lysmand driller transport kollega, der står stille og drikker kaffe: "That will only make you tired and weak!!" (Jeg tænker, at arbejdskulturen er nået det punkt, hvor de lyder som elitesportsmænd, der taler om at ruste sig til at kunne udføre ekstreme præstationer, som griber helt ind i personlig og privat adfærd).

Under mine observationer af filmsets sad jeg på et tidspunkt i mine egne tanker og reflekterede over stemningen inde på selve set'et, som minder mig så meget om sportskonkurrencer, som jeg selv har oplevet: Euforien midt i de hårde omstændigheder - Drivet. Til konkurrencer undrer man sig også over, hvad det er, som får en til at stå op kl. meget tidligt og køre på tværs af landet for at fryse i regnvejret, bikse rundt med tungt udstyr, vente i timer og slå sig over hele kroppen, mens man svigter alt andet i livet... Der er et kick i

strabadserne og i overlevelsen, i fællesskabet og i sejrene, som åbenbart opvejer alt det sure?

Under hele mit interview har Hollywood producer, Michael Taylor, været en smule afmålt i sin tale. Hans lidt kølige attitude og den altid lange kø uden for hans kontor på filmskolen får mig til at sidde på nåle på stolen, mens vi snakker. Men til sidst i samtalen bliver han helt anderledes blød i stemmen og blikket, da han skal beskrive filmarbejdernes arbejdsmorale:

"De er aldrig negative eller krævende - De er hårdtarbejdende, omsorgsfulde, hjælpsomme, ansvarlige, taknemmelige, glade mennesker!! ... De 'græder', når de skal sige farvel til deres 'familie' (efter afsluttede optagelser, hvor holdet skilles igen) ... Produktionslederen/Produceren behøver ikke at foretage sig noget for at motivere sine filmarbejdere!" svarer han på mit spørgsmål om dette.

På min vej rundt efter empiri i Los Angeles havde jeg den fornøjelse at møde mange, venlige mennesker med erfaringer fra arbejde i filmbranchen, som kunne hjælpe med at stykke mine små brikker af forståelse sammen. En af dem var en pensioneret direktør for en af byens største film festivaller, som boede i et nabohus. Jeg lærte noget essentielt af hans venlighed, når han ikke alene bar tasker med gamle billeder, mapper og udklip ind til vores hus for at hjælpe mit projekt. Ikke så meget af indholdet i taskerne, som jeg lærte af den vin og chokolade, han havde lagt ved siden af (så jeg ikke skulle 'gå kold' i det omfattende materiale). Og det kan måske få en skeptisk dansk forsker til at rynke på næsen, men hvis jeg nu samtidig fortæller, som naboerne beskrev det for mig: *At hvis der var vejarbejde på en hed solskinsdag, kunne man gerne opleve den gamle direktør trippe ud med en bakke for at servere kold limonade for de forbløffede vejarbejdere...* Det er dét, jeg mener med, at filmarbejdere helt op i ledelsen tilsyneladende har 'omsorg og service i blodet'.

Det er årets sidste undervisningstime for filmskole eleverne fra USC, som Robert L. Brown har undervist i produktionsledelse. Efter at have fyldt os i mange timer med sin særlige omsorg og samvittighedsfuldhed, har han som en bekymret hønefar en sidste, særlig ting, han vil vise. Højtideligt ruller han en kinesisk skriftrulle ud, som han engang har fået af en statist: *Det er et gammelt kinesiske digt om "Persistence"* - Oversættelsen er noget i stil med: ***"Med vedholdenhed kan man bøje selv sten og metal!"*** Det mantra beder han eleverne huske som en essens af produktionsleder professionen: Vedholdenhed!

David er Unit Production Manager på en meget stor Hollywood produktion midt i optageperioden, og han har været på natoptagelser til kl. 5 i morges, men blev alligevel vækket et par timer senere kl. 8 af en syg skuespiller. Nu har han taget sig tid til at lade sig

interviewe af mig i sin frokostpause. Mens vi taler bliver han flere gange afbrudt af assistenten, som meget høfligt banker på døren med spørgsmål, der ikke kan udsættes: at den eller den vigtige person er på telefonen, om man skal tage den eller den beslutning osv. Det får ham til at tegne en sjov figur i luften over sit hovede af *'the pool of problems' som 'drypper' ned på ham hele tiden!*

Billede 23 – Produktionslederens egen beskrivelse af sit arbejde under 'Pool of problems'

Hollywood Producer: "Man bliver nødt til at være ubarmhjertig og vedholdende, grænsende til irriterende – ellers kommer det aldrig til at virke! Folk kommer til at sige nej til dig 100.000 gange om dagen... Man skal være SÅ stædig!" Det får mig til at tænke over, at filmbranchen ofte rekrutterer sine ledere indefra – eller rettere: Ledere arbejder sig op fra den fysiske produktion, og kender og forstår derfor til bunds teknik og kultur. Evt. bygger de løbende en uddannelse (forskellige filmskoler) eller oplæring ovenpå de praktiske erfaringer. Det ville svare til, at man i byggeriet var *bedre til at rekruttere ledere gennem håndværksfagene*, i stedet for at for at foretrække studenterhuer med papirer på 'byggeviden'. *Således at man allerede tidligt kunne friste dygtige unge med en lederkarriere, selvom de vælger at begynde som håndværkere.* At synliggøre fordele ved en praktisk baggrund for et målrettet karriereforløb med løbende teoretisk opgradering. (Lige som Forsvaret frister de unge med et uddannelsesforløb fra praksis og frem til ledererfaring).

46 Tæt, faglig, styrende, koordinerende, dobbelttjekkende og interagerende kommunikation

Da jeg fik idéen til dette studie, troede jeg først, at det udelukkende ville handle om 'kommunikation', fordi det stod så åbenlyst for mig, at der var 'et eller andet med kommunikationen, som filmproduktioner var særlig gode til'! Efter mange tanker og mange observationer, er jeg nået et skridt videre i min forståelse af, hvad der foregår: At udvekslingen sker i systematikken *mellem* de mange aktanter, stimuleret af den fysiske nærhed og *drevet* til omhyggelighed af 'presset' i branchen. Altså tror jeg ikke længere, at filmfolk udelukkende er 'gode til at kommunikere', men at *styrings systemet og andre forhold tvinger dem til at være - eller blive gode til at forstå hinanden korrekt!*

Beth Becky har bl.a. i *'Gaffers, Gofers and Grips: Role-based coordination in temporary organizations'* (2006) observeret på filmset: *"Role expectations are* ***communicated through practices of enthusiastic thanking, polite admonishing (irrettesættelse), and role-oriented joking****, which enable crew members to learn and negotiate role structures."* Jeg er helt enig i hendes observation, som bekræfter mine egne observationer af proaktiv adfærd og positiv stemning, men knap så enig i analyse og konklusion. *For hvad kommer først – hønen eller ægget?*

Ganske få forskningsprojekter beskæftiger sig etnografisk eller organisatorisk med filmproduktion. Jean-Francois Coget (2004) har studeret filmintruktører på filmskoleprojekter (UCLA) og beskriver filminstruktørens ubevidste kognitive baggrund for reaktioner og beslutninger i produktionen for at sige noget generelt om ledelse under pres. Ellen A. Ensher og Susan Elaine Murphy (2008) skriver ligeledes om filminstruktørens udfra teorier om karismatisk ledelse bl.a. under shared leadership.

En anden gruppe artikler og Ph.d. afhandlinger (Bechky (2006, 2010), Soila-Wadman (2003), Strandvad (2009), Schlamowitz (2010) har, med bl.a. afsæt i sensemaking teori, fokus på filmholdets tilsyneladende 'selvkørende' evner, så man næsten når frem til den konklusion, at filminstruktøren mere eller mindre kan undværes på et filmhold (Strandvad, 2009). Der er i denne gruppe en tendens til at betragte filmhold som midlertidige organisationer, hvor tilfældige sociale begivenheder og den enkeltes subjektive indsats skaber produktionsprocessen.

Marja Soila-Wadman's *'Kapitulationens Estetik',* (2003), har omfattende konklusioner i den retning på et meget tyndt empirisk materiale – et par interviews og et par dages førstegangs observationer fra noget som lyder mere som 'gruppearbejde' omkring en meget lille, svensk

filmproduktion med en uerfaren ledelse, hvor der er stor usikkerhed om roller og beslutninger. Bogen postulerer på den baggrund, at filmbranchen (som sådan) kun på overfladen følger et traditionelt projektledelsessystem med hierarki, planer og kontrol, og at i virkeligheden er de subjektive processer det udslagsgivende. Mit indtryk er, at forfatterens empiri netop *ikke* har observeret et rigtigt, professionelt styringssystem, og derfor har subjektive kommunikations processer præget netop denne lille filmproduktion.

Jeg tillader mig at forholde mig lidt kritisk til disse konklusioner af flere årsager, uden jeg vil afvise at disse fænomener eksisterer parallelt med de formelle strukturer (det 'militante'), som brancherne selv fremhæver som det bærende system (også i Bechky, 2006). Flere af disse forskningsstudier foregår på studenterprojekter eller meget små professionelle filmset som f.eks. reklamefilm. Andre kun i kortere perioder, eller efterrationaliseret af en person, der selv for første gang har arbejdet på set (Bechky, 2006).

Jeg mener ved at sammenligne med byggeproduktion bliver det tydeligt, at alle disse fænomener burde opstå tilsvarende på en byggeplads, hvilket de selvfølgelig også gør i nogen grad, men at det ikke forklarer nogle ret væsentlige forskelle i ledelseskulturen, de observerede arbejdsprocesser og især forskelle i målopfyldning. Så jeg siger ikke, at disse fænomener ikke eksisterer, men blot at jeg ikke helt har kunnet genkende den vægt det har fået i andre forskeres analyser (og bl.a. derfor istedet fik lyst til at analysere genstandsfeltet ud fra teorien om non-humane aktanter).

Især mener jeg at nogle af disse forfatteres konklusioner blander produkt og organisation – idet det er filmfolks faglige leverance at være følsomme, musiske, empatiske, lyttende og til tider decideret improviserende (skabe kunst). Men det driver ikke selve processen (alene). Produktionsprocessen bliver drevet af eksterne kræfter gennem en formel og finmasket systematik, som måske netop er nødvendig for at holde sammen på endeløse aktiviteter, hvor hver handling kræver kunstnerisk nærvær og kognitive leverancer. Og til dette formål har man bl.a. opfundet en Indspilningsleder som objektiv processtyrer, der aldrig må blande sig i kreative valg, men som helt tørt og punktligt som et schweitzerur skal diktere push og pull i selve kerneproduktionen, omkranset af produktionsfolk til at servicere og efterse dette produktionsflow udefra.

Pointen for mit studie har været, at det professionelle filmledelsessystem formår at integrere værdi og effektivitet på en måde, som har været efterlyst af den almindelige projektledelsesteori, som en iboende del af systemet, og ikke som et improviseret socialt fænomen. Og især, at de non-humane aktanter (deadlines, budgetramme, manuskript,

kvalitetskrav osv.) har en helt anden styrke og gennemslagskraft i filmorganisationen, end i netværket omkring en byggeproduktion – ikke mindst, fordi de translateres ind i forhandlingerne via lederfunktioner i et fladt, konsensusbaseret hierarki af shared leadership.

Jeg mener altså, at den særegne, velfungerende kommunikations kultur i filmorganisationer opstår ud af det præstationspres, fra interne og eksterne aktanter, som opsamles og kanaliseres gennem en særlig ledelsessystematik - fremfor den omvendte tolkning: at præstationerne skulle opstå ud af kommunikationskulturen eller som temporære, sociale tilfældigheder (i subjektive forhandlinger).

Altså mener jeg, at arbejdsflow'et opstår som en konsekvens af det pres fra magtfulde, ydre (i tid og rum) aktanter, som kanaliseres gennem produktionsfasens styringssystem. Og igen, at der ikke nødvendigvis behøver at være en modsætning mellem den hierarkiske og den dialogbaserede styring (Koskela og Howell, 2002), men at de netop kan styrke hinanden.

Herunder har jeg sat eksempler og overskrifter på mine observationer af kommunikationskulturen og de bagved liggende strukturer:

46.1 Pro-aktiv kommunikation: Omsorg, dobbelt-tjek

Observationer på danske og amerikanske filmset:

På produktionskontoret er der nærmest 'perfid' kontrol med informationsstrømmen. Alle dagsprogrammer udleveres hver fyraften (til næste dag) med navne skrevet på toppen af papiret på hver eneste lille mus på holdet – så de har kontrol med, at de har udleveret til ALLE. Alt bliver noteret, fulgt op, dobbelttjekket, gennemdiskuteret. Produktionskontoret har hver deres egne farvekoder i dagsprogrammet til ting, der skal følges op på, og der krydskoordines med scriptrapport fra set'et (scriptrapport = produktionsrapport fra dagens optagelser = kvalitetstjek, der således bruges som grundlag for risikoanalyse). Det kan umiddelbart virke ligegyldigt for produktionen om en fjollet PhD-etnograf lige kan finde frem til det rigtige sted på det rigtige tidspunkt. Men omhyggeligheden omkring, hvordan jeg bliver guidet til møder og dobbelttjekket (både i Danmark og USA), om jeg nu også kommer til tiden er et fint eksempel på den systematik, som gennemsyrer kommunikationen omkring en filmproduktion: Alt er under kontrol! For selv en filmarbejder har jo ikke fantasi til at forestille sig, hvad der kan gå galt, og så er det bedre at være på forkant på alt. Jeg kunne jo komme til at forstyrre en optagelse, irritere deres stjerner, vælte noget udstyr...man ved aldrig med menneskelige faktorer. Og jeg ville spilde dyrebar producer-energi, hvis jeg ikke stod på

minuttet det rigtige sted til et møde og vidste præcis, hvem jeg skulle henvende mig til. Den slags irritationer, som i de værste tilfælde kan eskalere ud og påvirke andre hændelsesforløb, har man proaktivt forebygget ved at styre alle detaljer så stramt. Så i stedet for at 'håbe og tro' at jeg opfører mig, som forventet, så bliver jeg ringet og skrevet til adskillige gange for at dobbeltjekke. Intet er overladt til 'held' og 'uheld' i filmprojekter - Alle 'dominobrikker' er under opsyn!

Observation på dansk filmset:

B-Kameramand forklarer sødt til en nyankommen på holdet, at jeg er der som 'antropolog': "Hun studerer dyrearter i deres omgivelser!" De er så imødekommende! Jeg havde ikke selv set, at der var én som havde brug for at få forklaret, hvem jeg var – men filmholdet er selv opmærksomme og hjælper mig til at blive accepteret af nye på holdet. Ofte kan der komme nye medlemmer på holdet (f.eks. en særlig kameratype), som blot er der en dag eller to – og hver gang ser man det samme, at alle sørger for, at de bliver præsenteret og inkluderet for de andre, og ellers sørger de selv for at komme hen og hilse. Der er denne konstante opmærksomhed overfor andre på eller omkring holdet – at vide, hvor man har hinanden. Ingen er ligegyldige. Ligeså opmærksomme, som var det en privat fest, hvor man gør sig ekstra umage med at lære folk at kende og huske deres navne.

Dansk filmset:

Jeg kan mærke, at jeg selv bliver så sløv af de lange dage i mørket, at jeg mister fokus og næsten ikke lægger mærke til, at nye optagelser går igang! Lys-folkene er non-stop-top-fokuserede, selvom de har været på arbejde længere end nogen andre. En lysassistent står med en lygte og lyser ned i scripters manuskript for at *forstå detaljer, der kan have betydning for den næste lyssætning: "Skal skuespillerne kigge UD af vinduet – eller hvad?" (De spørger proaktivt istedet for at vente på, at 'nogen' opdager fejl).*

Hollywood-filmset:

Jeg har en sætning, som gentager sig selv i mit tågede hovede, da jeg vågner langt op ad næste dag efter natoptagelser på overtid, og som jeg tror er essensen af et meget stærkt indtryk: ***"Nobody is saying anything negative!?!"*** Jeg tænker f.eks. på lydmanden, som tager det så cool, at resten af det trætte hold ikke rigtigt respektere hans behov for en 'wild' (optagelser i stilhed af baggrundslyd). Jeg er lidt forarget på hans vegne, men han slår det bare hen, selvom det sikkert koster ham ekstraarbejde et andet sted. Han værner om den gode stemning på holdet. (Men jeg spekulerer også på, om amerikanske filmarbejdere

måske ikke i samme grad er individualister med en faglige stolthed, der kan 'såres' personligt, men indordner sig mere service orienteret efter en chef i hierarkiet? De udfører under alle omstændigheder deres arbejde meget samvittighedsfuldt og professionelt!)

En anden hovedkonklusion står helt klart for mig: *Det er nøjagtig den samme 'ånd' som på et dansk filmhold!* De er positive, konstruktive, fokuserede, venlige, hjælpsomme, opmærksomme osv. Sminkepigen sagde ordet: *'Commitment!'* Det må være nøglekriterie i rekruttering: Engagement!

Dansk filmset:

Efter morgenbriefing bliver en konflikt åbenlys mellem Scripter og Rekvisitør: "Der manglede jo en bestemt bil i carporten på optagelserne fra i går! – Hvorfor havde han intet sagt om det?" Han påstår, at det var hans valg for at overholde budget, mens Scripter siger, at det skal være Instruktørens beslutning, hvordan der skal prioriteres om noget så synligt, og at han derfor skulle have været orienteret! (Hun er ophidset – *loyal overfor produktkvaliteten og såret på egen fagligheds vegne)*. Rekvisitøren ser stødt ud (og måske lidt flov over at 'være opdaget') og siger, at han ikke vil beskyldes for at gøre sit arbejde dårligt! (- for ham har det jo også været en arbejdsopgave at spare i det slankede budget efter det andet hold, så det er et konstant dilemma med to modstridende arbejdsopgaver produkt og proces, hvor de fleste faggrupper normalt kan få lov til at fokusere rimeligt på produktkvalitet). De to skilles i vrede, og ryger som to røgskyer ud i hvert sit hjørne af dekorationerne... Jeg har betragtet dem fra baggrunden og opdager, at Produktionsplanlægger 'ud af det blå' har sneget sig ind i nærheden af de stridende parter, hvor hun har stået helt stille med korslagte arme og blot lyttet til diskussionen, så de kunne se, at hun hørte efter. Hvordan hun er dukket op er en gåde, for ellers ser man hende sjældent herude på set. Mit gæt er, at hun diskret er blevet tilkaldt over en walkie, eller også bare har den solide 6.sans, som er så praktisk i den verden... Nu lister hun ligeså stille ud mellem dekorationerne for at finde Set-rekvisitøren, som forsvandt ud i et mørkt hjørne. Jeg kan høre hende tale stille og roligt til ham derude et sted - og hans stadig ophidsede stemme. Sagen er nu i gode hænder og bliver løst med lidt snak frem og tilbage. Scripter taler med Instruktøren, der gør sig sine tanker og overvejelser, og alle får talt på kryds og tværs**.** *(Ved at tage fat om sagen øjeblikkeligt har man både fået dæmpet den personlige konflikt, men også fået mulighed for at sende informationerne videre, så man kan skride ind med praktiske udbedringer, hvis det skønnes nødvendigt)*

Produktionsplanlægger træder også ind i samtalen (om bilen) mellem Scripter og Intruktør – forsigtigt som var det et råddent æg - og undskylder over sit eget tonefald, fordi hun troede

Instruktøren havde sagt noget andet *(ingen er bange for at tale om følelser eller sige undskyld her – alt er åbent!)* De snakker historien igennem og taler om løsninger. Instruktøren er ærgerlig! Bagefter taler Scripter og Produktionsplanlægger videre. Scripter siger, at det er første gang på produktionen, at hun er sur. De taler stadig om løsninger, for der er et problem med continuity omkring én af de små løbende pointer i historien – noget med denne 'bil, der skal sælges'! Scripter siger: Jeg tror ikke, at jeg skal sige mere om det... (Hun er såret på sin faglige stolthed, og løsningen ligger nu i andre hænder) – og nu er hun bagud med sit arbejde, siger hun og sætter sig ned med papirerne, der skal være klar til næste scene og alle folks spørgsmål... Denne **konfliktløsningssituation** er første gang, at jeg selv observerer, produktionsledelsen virkelig træder i karakter og ikke være bange for at gå diskret og konstruktivt ind mellem parterne og søge løsninger, som ender med et smil og kram til Instruktøren. Den viser også, hvor hurtigt tingene kan gå galt, hvis noget 'smutter' i dialogen.

46.2 Den lyttende dialog: Gensidig tillid i hierarkiet

Hollywood filmset: En ung assistent står og skal tilslutte den hushøje vindmaskine. Han *dobbelttjekker* med en forbipasserende (en ældre, erfaren lysmand), før han risikerer at dumme sig: "Eh, hvordan er det nu, man skal forbinde farvekoderne på alle de ledninger?" *Han vil hellere spørge dumt, end at dumme sig! – Det er holdningen blandt alle, og derfor stopper den ældre også straks op i egen travlhed og giver venlig opmærksomhed og vejledning.*

Mit interview med dansk Indspilningsleder (I), som sammenligner film- og bygge organisationer, hvor han har været leder af produktions processer i begge brancher:

"Det er også en frygt for hierarki og disciplin og for, at nogen får lov til at bestemme! Mennesker har en naturlig antipati mod nogen, der vil bestemme... *Og kunsten er, at 'invitere' nogen andre til at mene, hvad du selv mener.* At få dem til at sige ideerne højt... Ligesom med børn nytter det ikke noget at sige: "Sådan er det, og sådan løser vi det, og du gør dét og dét, nu skal du gøre sådan i stedet for!" Så vil det aldrig ske! Men hvis du istedet siger: "Prøv lige at høre...Hvordan synes I selv det gik det her?...ok?....Ja, det var ikke så godt, det kan vi vist alle sammen være enige om! – Så hvad kunne vi gøre anderledes?" så siger de: "Jamen, hvad hvis man tænkte i den her retning..." Så byder de ind! Det er måske ikke lige præcis, hvad du selv ville have, men så gør man i hvert fald det! Så har man et start sted... Og fordi de selv har formuleret det, så sker det!! Hvis du bare siger det, så vil det

aldrig holde! Og det er det samme med filminstruktører, og det er det sammen med ALLE! – *Invitere, ikke diktere, men invitere!*

Man kan tale og tale og tale...men ord er bare varm luft! Det er handling!! – og det er invitationen til, at de også kan handle! – og at man overholder det, som man siger! – det er dén handling! Det er interessant, at så enkelt er det! Det er meget mere, man kan få ud af at fortælle sandheden.

...Vi fortæller på forhånd til holdet, hvis vi har problemer. Vi kommer ikke bagefter og siger 'Ups, vi kom til at gå en time over!' – for det synes holdet er frustrerende, når de ikke forstår det! Men de forstår, hvis man forklarer at noget ikke kan lade sig gøre, eller vi har et problem og skal bruge overtid - så siger de 'selvfølgelig!'

Det er vigtigt at alle i organisationen forstår, at selvom vi har et hierarki, er vi alle dybt afhængige af hinanden, og må derfor ikke fremhæve "Jeg bestemmer over dig" – og da slet ikke overfor dem, der arbejder 12-15 timer til en latterlig løn!"

Observation fra dansk filmset:

Indspilningsleder forsøger (let frustreret) at finde ud af, hvem der har glemt at slukke for en bip-lyd under prøve. Han sender signaler til ham, som han tror det er. Men en Rekvisitørassistent opdager, at det er Indspilningslederen selv...og sender nu diskrete signaler til ham om at kigge ned ad sig selv! Der er en lampe, som blinker og bipper på fjernbetjening til dørsignalet (adgang forbudt under optagelser), som også styres af Indspilningslederen og sidder i hans bælte. Rekvisitør assistentens signaler foregår meget diskret i en gestus af 'kærlig omsorg/respekt' - som var det for at beskytte Indspilningsleder's professionelle værdighed som den, der har kontrol over ALT! (Han bliver ikke gjort til grin for sin fejl, der bliver bare viftet forsigtigt, som havde han glemt at lyne bukserne el.l. Det er sjovt at observere, fordi de to personer er i hver sin ende af hierarkiet, og der er noget intimt over omsorgen – at assistenten ikke bare griner eller er ligeglad!). Men det handler også bare grundliggende om, at intet unødvendigt må forstyrre den kollektive flow-tilstand. Alle andre har da også deres fulde opmærksomhed på egne opgaver og indbyrdes koordinering. Og kommunikationen er en dialog, hvor der er åbent på begge sider.

Interview med erfaren dansk filmproducent, Tomas Hostrup-Larsen:

"Man 'mærker/lugter' stemningen med det samme gennem den daglige tur på set!" siger den danske filmproducent med en overbevisning, så jeg kan mærke, at han ved, hvad han taler om! Jeg spørger, hvordan han reagerer, hvis han fornemmer at der er noget galt et sted. Han

siger, at *det er vigtigt for ham at respektere hierarkiet,* så han nævner det for Produceren, som må følge de rigtige kanaler for at opklare, hvad der evt. kan være af friktion et sted i organisationen.

Observationer fra 300 mand stort Hollywood-filmset:

Så snart Unit Production Manager'en viser sig her, hvor alle arbejder, bliver han straks opsøgt med hilsner, spørgsmål og historier. Han er tilstede, kender alle og taler venligt med alle. Chef'en for Effekter kommer hen med store runde øjne for at fortælle en historie om et andet projekt med et budget på 60 mio.$ alene for filmens effektafdeling (350 mio. kr.). De udveksler meninger om dette, og jeg kan høre, hvordan viden og erfaringer fra andre produktioner hurtigt spredes i miljøet. (Videnudveksling!)

Jeg spørger David, om han er bekymret for optagelserne? Han svarer, at har har total distance, så længe det går godt. Han ser sådan på det, at han har "skabt en legeplads med redskaber til de 'store børn', hvad der nu var råd til – og så blander han sig ikke, mens de leger!" – Men han er tilstede... Om sin tilstedeværelse på de lange dage, siger han: Det er bedre at tale ansigt til ansigt med de forskellige funktioner her! – Det er bedre end at ringe, og man ikke kan få fat i hinanden. Her kan man lige fange hinanden mellem andre aktiviteter. Jeg ser det tydeligt alle steder, vi færdes, hvor folk lige tager fat i ham for en kort bemærkning, og den tillid og afslappethed, der lyser ud af spørgsmål og svar.

Han fortæller, at holdet i dag mødte ved 14-tiden og formentligt har fri ved 3-tiden i nat. Mens han mødte på kontoret kl. 10 i morges, og stadig står herude... Hele formiddagen har han arrangeret still-shooting (foto's til den efterfølgende markedsføring af filmen) og location-scout (aftaler om locations) til morgendagens optagelser - PLUS haft møder om en ny filmproduktion, der går i pre-produktion lige efter optagelser til denne produktion (oven i købet med optagelser i Asien, så det er ikke enkelt...)!

Jeg interviewer den erfarne Hollywood Produktionsleder, Steve, som fortæller mig, at hans arbejdsdage som normalt er på 11 timer under preproduktion, og 14 timer under produktion, ***og han slipper aldrig produktionen af syne!*** Han er blevet bedre til ikke at være på telefonen hele tiden men samle det mere i klumper, også efter det er blevet så nemt at kommunikere via email. Men man kan altid risikere at telefonen ringer om aftenen. Han ville også ***blive vred, hvis folk ikke ringede med noget vigtigt***. Han husker en produktion, hvor han vågnede op til en email med en meget afgørende information, hvor det rigtige havde været at ringe og vække ham om natten! ***Han siger altid: "This is a person-business! – Call me!! – It is always people-problems!"***

Så må man spørge, om det betyder, at man aldrig kunne have en ligeså dedikeret ledelsesform på et byggeprojekt, fordi ingen ville synes at det er rimeligt at arbejde på den måde? Men jeg tænke, at man skal huske at fortolke episoden i forhold til, at konsekvenserne er så meget større for en lille fejl på et filmset, der kan koste op mod 10 mio. kr. pr dag, mens de fleste ting trods alt godt kan vente til næste morgen på en byggeplads! Arbejdsformen på en filmproduktion er lidt som at 'stå til søs' i projektperioden, og man bliver også lønnet derefter. Så kan man hvile privat i pauserne mellem projekterne, hvis man ønsker det.

Essensen af fortællingen er, at denne leder har arbejdet så nidkært med at planlægge sit arbejde i månedsvis, så han er også tilsvarende personligt optaget af enhver forhindring for at 'vinde sportskampen', som han tidligere har udtrykt følelsen af et vellykket stykke arbejde. Det har været et hyggeligt interview i det private hjem hos Steve, med hans hund sovende på mine fødder. Jeg slutter med at spørge ham, *hvordan han arbejder med stemning og motivation på holdet? - Han siger, at* ***han 'tjekker krogene' og "Laughing is important!"***

46.3 Opmærksomhed: Nærværende, direkte, indfølende kontakt

Observationer på stort Hollywood filmset:

Folk *går* meget...hen til hinanden, og tager fat i hinanden for at koordinere indbyrdes med dæmpede stemmer. Det virker rart og uformelt. Der bliver ikke brugt walkie-talkie, hvis det kan undgås – så hellere spadsere nogle skridt, selvom alle er trætte.

Dansk filmset:

Pause: Scripter mangler at tjekke tal for optik. DIT-mand, som ellers ligner én, der bare står og stener i sin egen verden, er der med det samme: "50!", siger haog n bare, uden at dreje hovedet uden at være spurgt...Og så behøver scripter alligevel ikke at rejse sig og gå hele vejen ind på set'et. Opmærksomheden på at samarbejde fremmer, at alle bliver hurtigere færdige. Det er *samarbejdet, som er på akkord*, fordi faggrupperne er *afhængige* af hinanden! I byggeriet er det de enkelte faggrupper, der er på akkord – ikke helheden!

Dansk filmset:

Holdet diskuterer støjproblemer. Der er meget lufttrafik på den gamle flyveplads, som ikke kan forhindres. Produktionsassistent beder en Runner om at løbe ud og stoppe en traktor i

nærheden, men Runneren bremses igen af kontraordre fra Produktionslederen (som dumper ind i samtalen ud af det blå): Hun har allerede snakket med ledelsen af selve Filmstationen (studiefaciliteterne), som ordner det med traktoren.

For mig er det et klassisk eksempel på den kommunikation, der foregår på et filmhold, hvor folk bevæger sig nærmest usynligt rundt mellem hinanden, men lytter efter alt, hvad der foregår, så man bliver helt overrasket, når de pludseligt dukker op i en samtale på de mest relevante tidspunkter.

Dansk filmset, Optagelser i Tivoli:

Noget af udstyret, som ikke lige skal bruges til dette skud, bliver lynhurtigt pakket på rullevognene og kørt videre til næste location i Tivoli af de fagpersoner, som også er færdige på det første sted. Resten af holdet forbereder de sidste skud. Optagelser: Indspilningslederen koordinerer både statisterne og lægger samtidig lige mærke til, at still-fotografen har problemer med sollyset – Så han griber fluks et klapbord for at skabe skygge for fotografen! Dette bemærker en Lysassistent straks og kommer selvfølgelig løbende med en rigtig fane for at skygge korrekt. *Der er ikke udvekslet et ord mellem nogle af parterne: Det er ren opmærksomhed, team-ånd og ansvar for produktkvalitet.*

Billede 24 - (Dansk Filmset, Samarbejde mellem lysmænd og kamerahold). Filmarbejde er hårdt, fysisk arbejde med store mængder materiel og materialer.

Lige præcis denne form for kommunikation oplevede jeg også på et byggestillads, hvor en ældre sjakbejs hele tiden gik foran i arbejdsprocessen, og tavst pegede ting ud for en yngre håndværker. De arbejdede flydende og tavst under den ældres anvisninger, som meget ofte var uartikuleret 'kropssprog' (pege, nikke med hovedet i en retning, selv gå foran og vise osv.) På et stillads lidt derfra var to andre håndværkere i gang med samme type arbejdsopgave, men gik meget i vejen for hinanden og arbejdede langsomt. De talte uafbrudt sammen, men uden fokus på processen eller indføling med hinandens arbejde. Den ældre sjakbejs har en *styrende udstråling i sin kommunikationsform – en autoritet*. Han udstråler vilje og ambition - Han ved, hvordan arbejdet skal udføres, og han vil være færdig! Så han guider den yngre kollega i en vedvarende kommunikation, som hele tiden holder kollegaen fast på en god opgaveløsning. Begge sjak 'kommunikerer' meget. Så det er altså ikke nok bare at 'snakke'... Forskellen er, at på det ene sjak er der 'plan, viden og ambition' tilstede repræsenteret i en ældre kollega. Modsat arbejder det andet sjak med to mere ligestillede medarbejdere også kontnuerligt, og de 'taler' også hele tiden...men de kommer ingen vegne! Der er ingen plan, vilje eller viden om processen tilstede i nogen af dem. Så de vader rundt om sig selv og hinanden og sludrer i øst og vest.

Den ældre kollega translaterer sin forståelse af 'planerne' (tegninger, tidsplan) til en procesbeskrivelse over for sin yngre kollega i et sprog og en formidlingsform, som den anden forstår – f.eks. ved at flygtigt at 'pege' derhen, hvor ting smartest bør hentes eller stilles.

Det er det samme, som foregår på et filmset, når Instruktør, Indspilningsleder eller faggruppeledere formidler overfor andre på holdet: der bruges kropssprog og målrettede anvisninger i et langt, koordinerende pace. (Og gad vide hvor mange af os andre, der ville klare os gennem en almindelig hverdag, uden at der ikke også lige var nogen, som 'pegede' tingene ud for os, og vi ikke skulle læse os frem gennem tekniske manualer i hvert supermarked eller gadekryds!)

På den anden meget velfungerende byggeplads har man en pladsleder, der lyser af engagement (og ambition!) Han er en lille adræt type med hurtige bevægelser og et hurtigt blik, som hele tiden popper op et sted på pladsen, og som taler venligt med alle (og ved, hvad han taler om!). Fra første gang jeg ser ham, er jeg klar over, at denne byggeplads har en ægte 'Indspilningsleder', som har overblik, pacer fremdrift og løser problemer. Det er lidt af den samme kommunikationsform, jeg observerer her: nærvær, venlig autoritet, anvisninger.

Observationer fra dansk filmset:

Det regner! Set'et skifter. Indspilningslederen kommanderer (fast, men venligt!) i sin walkie-talkie, hvor henne folk skal placere de forskellige funktioner. Alle reagerer prompte – har forstået med det samme – ingen spørger om noget eller snakker særligt indbyrdes, alle rykker bare hurtigt og præcist. Lydmændene har behov for at diskutere indbyrdes, hvordan de skal *koordinere indbyrdes med en anden produktion.* En rekvisitør lytter i forbifarten og bliver forvirret: "Handler det om denne produktion??" (Jeg tænker, det illustrerer, hvordan informationer ofte formidles usynligt, ved at de blot lytter til hinandens snak i forbifarten, og at det derfor aldrig er ligegyldigt, hvad man står og snakker om).

Hollywood filmset:

Folk giver hinanden plads – venligt, roligt, danser rundt om hinanden med vogne med udstyr og ledninger, der skal trækkes. Det ligner trylleri! - En stor skærm (måske 5x10 meter) flyttes ind ad den smalle havegang, så det ligner en ballet ind og ud mellem alt det andet udstyr, som andre igen hastigt flytter tilside, så de kan passere. Der koordineres i rolige sætninger til bilerne udenfor over walkie-talkie. Kommunikationen er stille og rolig – ingen råber, selvom holdet er spredt over et større område. Der tales med meget lave, hyggelige stemmer – som når man taler til børn eller på en sygestue på et hospital... *(Det er så tydeligt, at ro er en vigtig prioritering for arbejdsflowet!)* Alle er i flow – med en kost eller med at hjælpe med at surre noget snor. Ofte uden at veksle et ord, glider de ind og ud mellem hinanden. Folk bevæger sig kropsligt ligeså roligt, som de taler. Det ligner en mental tilstand. *(Lidt surrealistisk med så mange hårdtarbejdende mennesker forsamlet, og så disse rolige bevægelser næsten med en 'lyddæmper' – som når man drømmer, eller som at se folk bevæge sig og tale 'under vand').*

Der bliver stadig flyttet på den helt store skærm (lysreflektion) – stadig i en flydende, rolig arbejdsgang. Der er mange involveret i at rulle det tunge stative hen over det bumlede terræn. Jeg gætter på, at den måler 5x10 meter og ophængt, så den kan regulere vinklen hen over området, hvor skuespillerne skal stå stille og sige deres replikker. Vinden hiver i den tunge opsætning. Det ser imponerende ud, fordi de skal rundt om en masse bygningsdele, og selvfølgelig ikke har haft mulighed for at øve denne flytning. *Der er en **'følen sig ind på'**, hvor man har hinanden henne - samtidig med, at alle også bare arbejder uden at tøve.*

47 'What's in it for me?' – Personlig tilfredsstillelse

Når man taler om begrebet 'motivation' blandt bygningsarbejdere, så varer det ikke mange sekunder før ordet 'penge' også bliver nævnt...

Under mine observationer på filmset lyttede jeg meget til små og store samtaler gennem arbejdsdagen og i pauserne, i pressede situationer eller når stemningen var høj og arbejdet bare flød. Når jeg observerede motiveret, dedikeret arbejdsflow, forsøgte jeg at aflæse tanker gennem sætninger og handlinger. Det var meget sjældent, at samtaler handlede om løn eller personlig økonomi. Ofte var der diskussioner om overenskomster, om at værne om fridage og om at kunne være sit arbejde bekendt (have tid til kvalitet). Derimod var der helt utrolig mange, lange samtaler om 'hvilken kage' eller 'hvilken overraskelse', som produktionsledelsen havde købt til holdet på en sur dag! Og om at bare at have det godt sammen på holdet.

Motivationsfaktorer kan katagoriseres (f.eks. Ryan og Deci, 2000) som:

- **Intrinsic** (føles godt, vigtigt, interressant osv.)
- **Extrinsic** (penge, pligt, konkurrence, belønning etc.)

Begge disse grupper har været rigt repræsenteret i mine observationer, og også i de ovenstående afsnit. Tilstanden af instrinsic motivation kan relateres til det koncept for flow, som Mihály Csíkszentmihályi har beskrevet som "the mental state of operation in which the person is fully immersed in what he or she is doing by a feeling of energized focus".

Nogle af de temaer, som jeg i mit empiriske materiale hørte forbundet med 'motivation' (for at give sig hen til arbejdsflow) var:

47.1 Con Amore (intrinsic)

Den erfarne, danske filmproducent fortæller, at Produktionsselskabet aldrig ville lave noget, som de ikke selv syntes er 'fedt'. "Der er noget con-amore over alt filmarbejde", siger han.

David (Unit Production Manager) fortæller, at nogle gange kæmper han med studiet for en idé, fordi han kan SE idéen for sig – at noget kan blive sjovt e.l. At han kæmper for "Getting bang for the bug" – at man får valuta for pengene!

47.2 'The Challenge'! (intrinsic)

Dansk filmset: Den unge instruktørassistent fortæller de omkringstående, at de har regnet ud i går, at produktionen havde gennemsnitligt haft 22,5 indstillinger pr. dag (effektivt produktionsflow): ***"Det er godt! – Det er vildt!!"*** råber de. *Man kan se på livligheden, at alle bliver stolte og glade!* Det er et mål for produktionens ledelse, at de er effektive og producerer meget materiale, så der er valgmuligheder at arbejde med for klipperen. ***Men der er åbenbart også gået sport for holdet i at præstere kvantitet****!*

Hollywood Lineproducer Steve fortæller, at hans far og andre i familien arbejdede i filmbranchen, så det har ligget der gennem hele hans opvækst, at det var noget 'alle gjorde'... Så først modsatte hans sig, men tjente bare lidt penge ved at arbejde på store produktioner som assistent på bunden, og arbejdede som alle andre sig selv op derfra... Men oprindeligt ville han egentligt have været manuskriptforfatter. Han har som andre gjort sig et par tanker inden interviewet og nævner derfor hurtigt, at han *sammenligner et filmhold med teamwork blandt atleter – at det er den samme ETIK for samarbejdet som på et sportshold!* (Han har som yngre dyrket holdsport på eliteniveau).Han blev fanget af produktionsarbejdet og tiltrukket af arbejdet med at styre produktioner. Han nævner 3 egenskaber ved produktionsledere (lineproducer og Indspilningsleder), som han beundrer:

- at de kan (og skal kunne) *'se frem i tiden'*
- at de er så *rolige i kriser*
- at de *arbejder døgnet rundt og stadig er kvikke!*

"Det er som at transportere 'eksplosiver': Det skal gøres forsigtigt, men hurtigt – for ellers eksploderer det hele!" (Denne allorgi underbygger også mine andre observationer af en mental tilstand af 'alert' – på vagt!) Han uddyber glæden ved jobbet: "*Der er aldrig 2 ens dage! Det bliver aldrig rutine! – Det er en ny udfordring hver eneste dag!"* Han ræsonerer også, at han har været heldig og haft mange interessante projekter. *Men også fra hans sportsverden: "Det er jo netop* ***en 'challenge' at gøre det bedre hver dag!*** *Planlægning er ligesom et puslespil: Jeg* ***elsker puslespil****! ...Og jeg elsker budgetter, der er 'lean' (slanket helt ind til benet). Jeg kan bedst være ærlig og sige sandheden om budget og plan, for det er bedre energi! - Så ordner det hele sig af sig selv...budgettet falder på plads! Jeg siger altid, at hvis en film holder sit budget, men bliver en 'dårlig film', er det IKKE nogen 'Victory'!! Jeg er en 'competitive' (konkurrenceminded) personlighed. Jeg inspirerer andre ved at gå først. Derfor prøver de at hjælpe mig, når jeg drøner rundt med en walkie... Jeg er en god leder,*

hvis jeg 'dør' først!! - En film kan lykkes, hvis der bare er en eller to gode 'wills' eller 'spirits' (gode viljer/forbilleder) i spidsen for holdet!"

Observationer fra dansk filmset:

Arbejdet er meget, MEGET uglamourøst!! Skuespillerne tusser rundt i morgenkåber for at holde varmen, alle andre er i afslappet tøj á là spejder-sport! – sort, praktisk, bløde sko, ikke nogen smykker, der rasler! Gummisåler er et absolut must! (En knap så set-erfaren Produktionsmedarbejder i klip-klap'er kommer senere på dagen galt afsted med sin fod, da en tung dør åbnes voldsomt, og hun må på skadestuen med dyb flænge. Derfor har alle solidt tøj på – dette er en fysisk arbejdsplads!)

Billede 25 - Dansk filmset, Lysmand. Fysisk produktion med masser af tungt udstyr og teknik.

Observationer fra dansk filmset i regnvejr:

Folk er ganske enkelt DRIV-våde nu. Boomer'en har fuldstændig gennemblødte neoprensko (specielle sejlersko, hvor vandet kan løbe fra, og som samtidig giver fuld bevægelighed til fødderne). Han har været 'på' i timevis løbende efter kameraholdet med boom-stang i strakt arm, dybt fokuseret på at bevæge sig hurtigt og præcist. Jeg synes, det er vilde arbejdsbetingelser, men han har det fint og er et stort grin – synes, det er et skønt job!

Skuespillerne er klædt i det tyndeste sommertøj og står direkte ude i regnen, mens scenerne bliver taget igen og igen... Der er brug for omsorg fra Kostume og Sminke! A-fotografen ligner en druknet jordomsejler i sit overtrækstøj...Og han skal blive klar til en premiere i aften! Derfor laver de (A-fotograf, Instruktør, Indspilningsleder) også morgendagens skudplan straks efter optagelserne, så de ikke skal møde alt for tidligt næste morgen! (Jeg fatter ikke, at de har kræfter til det, selv er jeg 'smadret' bare efter at have siddet og passet mit eget tempo og min notesblok på en af de få, priviligerede klapstole).

47.3 Socialt sammenhold og omsorg (intrinsic)

Observationer fra dansk filmset:

En lysassistent sørger for et lille arbejdslys til Scripter'en, der sidder og læser og skriver i halvmørket bag ved set, hvor intet lys må forstyrre optagelserne (hun takker og siger, at hun også havde helt røde øjne igår).

Der bliver hele tiden båret vand ind (og frisk frugt). Da DIT-mand spørger efter hovedpinepiller er svaret fra purung produktionspige: "Har du drukket nok vand?" (Det er moderlig omsorg for sine medarbejdere på højt niveau!)

Lydmanden er så opmærksom, at han foreslår, at jeg låner et headset af ham, fordi han kan se, at jeg misser nogle af informationerne ude fra set'et (og dem kan jeg høre i headset'et). Jeg tænker for mig selv, at de mennesker er bare så utroligt socialt opmærksomme! Måske har de service i blodet og elsker at hjælpe andre? – Han er freelancer og på timeløn - og kunne jo i princippet være bedøvende ligeglad, om en besøgende PhD et par dage fik noter nok med hjem til sin opgave, og det er utroligt at han midt i travlheden, har skænket det en tanke! Det viser også, at hans loyalitet for processen rækker langt ud over egne arbejdsopgaver og helt ud i den helhedsbetragtning, at produceren har inviteret en forsker ind, så jeg er også blevet en del af deres ansvar, selvom de alle blot er hyret til opgaven!

En rekvisitør assistent fortæller mig, at han har prøvet at arbejde på byggepladser som maler og tømrer ind imellem – og at der er en kæmpe forskel til filmarbejde!! *Han mener, at filmarbejdere har respekten for hinanden – og at ALT bare er bedre på et film'set end på en byggeplads: bedre løn, federe mennesker, bedre ledere... Det er inkorporeret i kulturen, siger han, man mærker de andres RESPEKT - så man kommer aldrig for sent selvom man møder kl. 5 om morgenen på Lars Tyndskids marker... Alle taler pænt til hinanden, er interesserede i samfund, politik og det alternative... Det er måske en anden type mennesker, ræsonnerer han. Håndværkere i byggeriet derimod er hårde og har en virkelig dårlig omgangstone overfor hinanden! Hans ord bliver suppleret af Set-rekvisitøren, der er enig:* ***"Ja, og lederne på en byggeplads er dumme og autoritære!! – Der er en frygtelig omgangsform!"***

Observationer fra dansk filmset:

Hovedhold møder kl. 6.30. Jeg møder med de andre funktioner (de fleste) kl 7.15. Der er allerede fuld aktivitet!! Alle siger godmorgen, snakker, hygger, arbejder *(stemning minder om arbejdet med forberedelser til en fest!)* Rekvisitør sætter tallerkener med mad frem til de første optagelser, og anretter dem fint. Børneskuespillere passes. Kostume og sminke arbejder i fulde omdrejninger.

Observationer fra dansk filmset:

Længere privat snak, hvor de ældre på holdet giver trivia-viden til de unge runnere i oplæring – alt fra sport og musik til historiske begivenheder, der bliver labbet ind. De griner af de ting, som de unge ikke aner noget om fra 70'erne og 80'erne, men skynder sig også at favne de sårbare poder med omsorg: *"Vi griner ikke af jer, men af os selv, der er blevet så 'gamle'!" (Jeg tænker, at der er så meget menneskelig 'takt og tone' på et filmhold som indlært (tacit) kompetence for at kunne beskytte proces-kvaliteten).*

47.4 Trivsel og 'treats' (intrinsic/extrinsic)

Det er interessant, hvordan den meget udbredte filmkultur med små 'belønninger' – 'treats', som kan være kager, fester, fribilletter og alle mulige sociale arrangementer, hvordan de både har karakter af at være både 'intrinsic og extrinsic', fordi det er belønninger, som støtter trivsel, sammenhold og velvære.

Den meget erfarne Hollywood producer, Denise Di Novi, på mit spørgsmål om, hvordan man motiverer et filmhold:

"Treats and parties are important..."

Pluk fra mine observationer fra dansk filmset:

Produktionen har lovet holdet "Overraskelse"...og der opstår gættekonkurrence. De ender med at gætte på "Overraskelse = Varm kakao" og det var rigtigt (og tiltrængt i den kolde regn). *Jeg tænker, at filmledelse har forstået, at nogle gange er det også en ledelsesopgave at være 'forældre/pædagoger' for en flok børn, der skal 'overraskes/forkæles' osv. – at* ***det er sundt og normalt menneskeligt at opfylde 'barnlige' behov og glæder på en arbejdsplads!***

Dansk filmset:

Der serveres kage! En masse hyggesnak om, hvilken slags kage...og Lysmanden kaldes højtideligt ind til 'kage' over walkie-talkien (med ironi over det formelle medie).

Endelig frokost! (- hver dag en meget lækker, sund og varieret buffet). Og nu bliver det også afsløret, hvad det var for en 'overraskelse', som produktionen forberedte: Kagen var en 'Klap-300-kage'!! *(De fejrer, at de nu har lavet 300 take's incl. alle gentagelserne. De fejrer altså ikke hvor langt der er nået, men* ***hvor meget*** *de har arbejdet! – det er en anerkendelse af holdets indsats, ikke af resultatet!).* Runner med et stort smil: "Man kan ALTID finde et eller andet at fejre!!"

Et par af mine observationer på stort Hollywood filmset:

Produceren Denise's assistent snakker længe og detaljeret med en fra crew om en senere ***'Is-overraskelse'*** på den varme solskinsdag... Det er fuldstændigt som at se en gentagelse af mine danske observationer!

I en pause efter midnat kommer der nogle produktionsfolk og råber, at ***der er 'burgere'*** til de, som har lyst til en mellemmad. (Klokken er nu langt over midnat og folk har arbejdet siden 14-tiden). Den besked vækker begejstring blandt de hårdtarbejdende mænd! Der går nu et par 'lykkelige' lysmænd rundt med burgers og chips..."Awesome!!" siger de (- og så kan det ikke blive større i tidens LA-slang). Straks efter sætter produktionen i gear, og der bliver pludseligt råbt: "Ready!", "Rolling!", "Clap!", "Background!" (statister), "Yes!" *...."and*

ACTION!" Holdet finder deres pladser på få sekunder, mens burgerne bliver slugt i tavshed. Der er ikke mange sekunders omstilling fra løssluppen pause til total fokus!

Unit Production Manageren kommer ud fra en af de luksuriøse vogne, der er forbeholdt toppen af ledelsen. (Kæmpestore mobile homes). Han tager mig under vingen med rundt i området. Han har også set finalen i basketball, så vi skal lige en tur forbi mad-området, så han kan få sig lidt 'frokost' (klokken er 21, men det er 'midt' på deres optagedag). På vejen derhen passerer vi mange fra holdet, der alle hilser eller lige får en kommentar på vejen. Man kan mærke, at han er engageret i alt, der foregår. Madområdet er ved at blive ryddet her på den anden side af kl. 21 – men kokken ser straks David og 'står på hovedet' for at få ham til at tage imod de lækkerier, han kan friste med: "For du skal jo huske at spise noget!" David protesterer pjattende og mener, at kokken forsøger at tage livet af ham (med en hånd på sin runde mave). Det bliver alligevel til en stor omgang varm mad, som vi bærer med os for at finde 'et roligere sted at spise og snakke'. (Madområdet ligner en finere restaurant med hvide duge og kæmpe buffet. Der har været ca. 250 personer på listen til spisning fra holdet i denne pause!) Jeg bliver selvfølgelig også budt, men har lige spist grundigt hjemmefra for at kunne holde til udelukkende at skrive noter i mange timer. Det er selvstændige firmaer i branchen, der leverer alle de sædvanlige ydelser som eksempelvis catering, mobilehomes, statister, kraner, lys, locations og meget andet. Altså en hovedentreprise med professionelle leverandører fra branchen plus alle de assistenter og selvstændige specialister, som produktionen selv hyrer ind. (Studiet har ikke selv ansatte på produktionen – selv producerne er freelancere).Det giver en stemning af 'service', hvor intet bliver tilfældigt eller ligegyldigt.

Dansk Filmset:

To af de garvede taler om, at produktionen er krævende. Man vil lave kvalitet 'a'la Hollywood' på få uger, uden at sætte tilsvarende penge af til det. (Den diskussion minder mig om byggebranchen!) Jo, det kan godt lade sig gøre, mener Lysmester alligevel. Men så har de et helt smadret hold efter få uger, svarer de andre. "Jeg har ikke noget LIV!", sukker én.

Instruktøren siger "Tak for idag! – Godt kæmpet!!" Indspilningslederen giver altid hånd til folk, når han siger tak for idag.

Trivsel handler også om anerkendelse og om at kunne få det private liv til at hænge sammen. Filmbranchen bliver muligvis nødt til at skrue ekstra op for anerkendelse, fordi der bliver trukket så store veksler på medarbejdernes private liv.

47.5 Karriere og credits til hele holdet (extrinsic)

Observationer fra dansk filmset:

Indspilningslederen møder på vejen ud efter fyraften sin 2.AD (2. assistant director, der sorterer under 1.AD = Indspilningsleder på dansk), en ung gut i oplæring, og har overskud af omsorg til at spørge ham, hvordan det går? (- underforstået bekymring, om han nu også var glad for arbejdet/fik noget ud af det/keder sig?). De taler lidt. (Jeg taler en senere dag med 2.AD, der udtrykker umådelig begejstring for holdet og især for Indspilningslederen). Der er en karrierevej fra assistent til faggruppeleder, instruktør eller producer. Så motivationen for at lære og gøre sig umage er indbygget i det daglige arbejde. Man kan ikke gå på universitetet og selektere til at tilhøre en bestemt 'klasse' i hierarkiet, men alle må arbejde sig frem og vise deres værd.

Det får mig til at tænke på, at byggeriet måske kunne blive bedre til at lokke selv bogligt dygtige elever tidligere ind i branchen, hvis det var mere tydeligt, at der var en karrierevej gennem håndværksfag og efteruddannelse frem til lederpositioner – og at det også kunne give bedre perspektiver på ledelsen, hvis den praktiske forståelse var integreret

Dansk filmset:

Den obligatoriske filmpause-slikkurv er erstattet af små udskårne frugtbidder, nødder og rosiner (= sund energi), alt er økologisk. Runnere er straks opmærksomme på den ændrede lyd fra kaffe-termokanden, som jeg løfter op = snart tom! = fylde op! *(De udviser et aldrig svigtende engagement for produktionsproces, som smitter!)* Lidt efter lister en runner hen til min stol og hvisker venligt: "Nu er den fyldt op igen!" (De har husket, at jeg stod og løftede den tomme kande, og *formidler informationen*, selvom jeg blot er gæst!) De unge i oplæring bruges til at 'servicere de servicerende', og bliver gengældt for deres nærvær med faglige forklaringer, når de har spørgsmål til deres egen karriere eller netværk. Og alle har fordel af den gode stemning og sammenholdet. I en frokostpause overværer jeg, hvordan en ung runner får et ordenligt læs gode råd fra lydfolkene, som han aspirerer til at blive. De har alle musikerkarrierer bag sig og taler indforstået om den baggrund og om balancen mellem uddannelse og praktisk erfaring. Mens de erfarne fortæller om deres vej ind i branchen, ser jeg næsten knægten 'vokse et hoved højere' af endeligt at blive taget seriøst på sin identitet.

I filmbranchen kæmper individet også hele tiden for sin tilknytning til 'det store brutto-netværk', som består af alle de små virksomheder, uddannelsessteder og projekter, som kan henvise til hinanden gennem persontilknytninger.

Indspilningsleder kommer hen til mig og mine noter midt i sin egen travlhed for at sige, at han er kommet i tanker om et nyt punkt til 'listen' fra i går, da vi talte om, *hvad der var forskelle mellem film og byggebranche (hvor han også selv har arbejdet):* ***Hvem er kunden? -*** *For filmarbejdere er det forskellige funktioner og lidt diffust – producent, instruktør, egen afdeling...alle skal være glade!* ***I byggeri er kontrakten ofte enkel: Hvor kommer pengene fra?!***

47.6 Afkast af produkt-resultat til ledere (extrinsic)

Instruktør og Manuskriptforfattere får ofte udbetalt royalty af salget. *(Det ville svare til, at Arkitekt og Rådgiver også fik udbetalt honorar som en procentdel af den 'value', der rent faktisk blev bygget – og det kunne måske måske få dem til at interessere sig anderledes for produktions processen – såvel buildability som kvalitet!)* For en filmproducent kan der være meget store afkast af investeringen, hvis et projektet bliver vellykket. Og chancerne for et vellykket projekt er direkte forbundet med en vellykket produktionsproces.

En dårlig proces giver sjældent en god film, og sådan et projekt kan aldrig 'reddes' hverken i klipningen eller i markedsføringen. (Der findes tommelfingerregler for med hvilke procenter en film 'åbner' biografsalget de første uger, hvor producenterne vælger hellere at 'lukke' et projekt (ikke investere yderligere i markedsføring) end at kaste dårlige penge efter gode penge). Samtidig er der selv med en perfekt proces altid en risiko for, at filmen ikke bliver en salgssucces. Derfor er man heller ikke villig til at investere en krone mere end det planlagte – selv ikke for at løfte processen undervejs. Motivationen for at lave en vellykket produktions proces, som samtidig ikke må overskride budgettet, er altså helt i top i filmbranchen og spredes fra den øverste ledelse ned gennem hele organisationen.

Her er investorer bag et byggeprojekt anderledes heldigt stillet, da de fleste fejl og mangler kan 'reddes' senere i processen, og man sjældent står tilbage med ligefrem en 0-værdi af en byggeproces. Til gengæld er chancerne for meget store afkast ikke så store på et byggeprojekt, og presset og motivationen for at udføre den 'perfekte produktions proces' er ikke det samme i byggebranchen som i filmbranchen. Det er med til at skabe den 'afstand' mellem investorer og udførende, som også giver en 'løshed' i styringen af budget og tidsplan, hvor der spekuleres i ekstraregninger og suboptimering. Det er en nærliggende konklusion, at dette anderledes krav til en vellykket produktions proces uden overskridelser også har motiveret en anderledes velorganiseret og strammere styring af filmprojekter, og ikke i samme grad presset byggebranchen til at organisere sig optimalt efter processen.

48 Sammenfatning

Hvad karakteriserer en produktionsorganisation, der, også under vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser, arbejder i et fokuseret, motiveret 'flow' uden spild af *unødvendigt arbejde*?

Afhandlingen vil også med baggrund i observationerne sætte spørgsmålstegn ved Koskela og Howell's (2002) logik, at man ved at uddelegere arbejdet som hierarkisk uanfægtelige 'ordrer' *automatisk vil tabe dialogen med sine projektansatte, deres motivation eller fokus,* selvom produktionsflowet bliver 'skubbet' af en plan. Tværtimod kan det næsten se ud til, at der netop genereres dialog og uformel kommunikation med frekvensen af mange små, formelle og strukturerede opgaver i hierarkiet, hvis de også følges op af en 'menneskelig' formidling, eftertjek og justeringer.

På den baggrund søger afhandlingen også ny indsigt i en observeret 'tæthed' i filmproduktioners organisationer, i planerne og i styringen. En tæt detaljeringsgrad af planerne, et tæt formelt eftertjek i styringen og en tæt mundtlig kommunikation af formelle 'ordrer' pakket ind i en tæt uformel dialog mellem alle involverede. Dette som grundlag for et positivt, motiveret og fokuseret arbejdsflow gennem hele processen.

Det er som om, at man i filmledelseskulturen uden større, bevidste eller italesatte kalkulationer arbejder med den naturlige logik, at hvis man er 'flinke' overfor andre mennesker, så er der en større sandsynlighed for, at de også er 'flinke' tilbage.

Flow i disse processer opstår ikke 'af sig selv' eller 'inderfra' den enkelte medarbejder. Flow genereres og vedligeholdes af et styringssystem, som varetager rammerne omkring arbejdsprocessen. Og det samles op af en nærværende organisation, hvor mentalt overskud udveksles på tværs af hierarki og faggrænser. Der er en fleksibilitet, eller måske rettere en *'elasticitet'*, som gør at systemet kan strække sig under belastninger, uden at ændre på organisation, planer eller mål. Det har fået mig til at definere denne type projekt-produktioner - ikke bare som 'løst koblede systemer', som byggeprojekter ind imellem betegnes som - men mere som 'tæt-løst koblede systemer'. Netop ikke 'fast-koblede', men blot TÆT-koblede, hvor fleksibiliteten er bevaret! Det viser sig i planernes finmaskede og dog fleksible struktur og deres opfølgning i en ligeså finmasket og fleksibel styring. Og i et arbejdsflow, når freelancere der er hyret ind på et projekt og måske ikke kender hinanden i forvejen, alligevel

formår at arbejde såvel mentalt som fysisk tæt. At kommunikationen er så finmasket, og at alt bliver husket og set i en stemning af nærvær, opmærksomhed, fokus...og flow. Byggeprojekter er af primært historiske årsager 'løst koblede' systemer sammensat af aktanter med ofte store 'mellemrum' mellem sig – fra forskellige skure og arbejdslocationer, til kommunikation via skriftlige koder, som ikke er målrettet produktionen.

Afhandlingen har sorteret empiriske eksempler og analyser efter en liste af del-svar på de forskningsspørgsmål, som svarer til kapitlets afsnit. Afsnit-overskrifterne er således afhandlingens svar på forskningsspørgsmålet:

Hvad karakteriserer en produktionsorganisation, der, også under vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser, arbejder i et fokuseret, motiveret 'flow' uden spild af unødvendigt arbejde?

1. 'Pauser' i produktionsflowet er formelt struktureret som arbejdstid for forberedelser og kvalitetstjek
2. Filmproduktionsledelsen skaber rammer, orden og tryghed omkring arbejdsflow
3. Den fysisk 'nærhed' og synlighed omkring et filmset skaber motivation og fælles fokus
4. Filmarbejde foregår i en tilstand af mental 'nærhed' – en tilstedeværelse i nuet, hvor perfektion og vedholdenhed udspringer af indre og ydre krav
5. Koordinationen af filmarbejde foregår i en tæt, faglig, styrende, koordinerende, dobbelttjekkende og interagerende kommunikation
6. 'What's in it for me'? – Aktiviteter for personlig tilfredsstillelse er en integreret del af produktionsstyringen

<u>Ad 1. 'Pauser' i produktionsflowet er formelt struktureret som arbejdstid for forberedelser og kvalitetstjek</u>

Pauser ligner kun pauser på overfladen, men det konstante nærvær og fokus bliver tydeligt i filmsprogets egen fagterminologi for begrebet 'Flying In'. Det betyder at alle er klar til at assistere med øjeblikkeligt varsel (aktiv stand-by) og reagerer næsten med intuitiv fornemmelse for, hvornår der er brug for dem et sted.

Såvel produktionspauser som stand-by pauser indeholder også kvalitetstjek og mentale forberedelser via passive, fokuserede observationer (man er passiv stand-by). De indlejrede pauser i filmproduktionen er blot en anden form for produktionsflow, som indeholder alle de forberedelser (kvalitetskontrol, klargøring og 'prøver'), som er nødvendige for at komme videre i det egentlige produktionsflow (optagelser). Ligeledes foregår der en løbende koordinering og videndeling i alle formelle som uformelle pauser. På den måde indikerer filmproduktionens mange aktiviteter i deres tydeligt afgrænsede pausemønster de naturlige behov for at forberede sig og evaluere, som også kan observeres f.eks. på en byggeplads.

Filmteknologiens klare krav om synkrone og pacede produktionsflow fordrer blot en mere struktureret tilrettelæggelse af disse aktiviteter og bevidsthed om 'hvornår, man gør hvad', og dermed også et tydeligt større mentalt fokus omkring arbejdsprocesserne.

Ad 2. Filmproduktionsledelsen skaber rammer, orden og tryghed omkring arbejdsflow

Der ligger i selve strukturen for filmproduktion en indbygget orden og tryghed i de velkendte roller i faggrupperne og hierarkiet i produktionsledelsen. Men især skabes der med ansvar og omsorg fra toppen og ned i organisationen en særlig tryghed for, at lige meget hvad der sker undervejs, så er der nogen, hvis opgave er at samle sammen om produktionsflowet på bedste vis. Denne struktur bliver dagligt formidlet fra stående morgen-briefinger og til udlevering af næste dags program i detaljer.

Indspilningslederen formidler klare mål fra minut til minut gennem skudplanen. Og når alle mærker, at ledelsen har det konstante overblik, så kan 'håndværkerne' fokusere på deres detaljer. *Man kan sige, at det er i dette værktøj, Indspilningslederens tidsplan for den daglige skudplan, at planlægning, styring og arbejdsflow mødes!* Det er en samlet systematik, som inddrager hele projektets organisation i et tæt samarbejde – en organisme, hvor 'hjerne, nerver, følelser, øjne, rygrad, blodbaner' osv. alle har lige stor betydning for, at opgaven kan udføres.

Ad 3. Den fysisk 'nærhed' og synlighed omkring et filmset skaber motivation og fælles fokus

Det skaber en selvforstærkende motivation, når ens arbejde bliver synligt og anerkendt. Filmproduktioner er på godt og ondt en 'menneskelig tetris', som en assistent udtrykte det, når alle lige skal ind og udføre deres opgave omkring kameraet. Det kan være besværligt at arbejde i gensidig afhængighed på ganske få kvadratmeter, men det kan også være meget givende både for den enkelte og for produktionen.

’Synlighed’ er også selve filmproduktets natur, og produktionsprocessen møder produktet, når enden er god, og rulleteksterne kreditere mus og mand gennem hele produktionen. Det styrker hele holdets motivation og ansvarsfølelse for at levere et godt produkt, når man ved, at ens navn kommer til at følge det for evigt (også på branchens diverse krediterings hjemmesider).

Byggebranchen har ’glemt’ at kreditere deres vandbærere, siden håndværkerne holdt op med at skære deres initialer i loftsbjælkerne.

Ad 4. Filmarbejde foregår i en tilstand af mental ’nærhed’ – en tilstedeværelse i nuet, hvor perfektion og vedholdenhed udspringer af indre og ydre krav

En meget tydelig, gennemgående observation i afhandlingens empiriske materiale fra filmset, er den helt særlige stemning af uafbrudt fokus på arbejdsflowet, som præger samtlige medarbejdere på holdet. Undervejs har jeg spurgt mig selv, hvor dette fokus havde sit udspring, og det var selvfølgelig i en matrix af indre og ydre krav til medarbejderne, til ledelsen og til samarbejdet. Blandt andet presser bevidstheden om en nedforhandlet alvor omkring planer, budget og kvalitetskrav på det mentale fokus overalt i organisationen. Dertil opstår et selvforstærkende socialt drive ud af samarbejdet og den gensidige afhængighed – netop i lyset af det eksterne pres.

Og endeligt er der ofte et stort personligt drive, som følger med de kunstneriske fag, men også bevidst rekrutteres og belønnes af ledelsen.

Ad 5. Koordinationen af filmarbejde foregår i en tæt, faglig, styrende, koordinerende, dobbelttjekkende og interagerende kommunikation

En anden meget tydelig, gennemgående observation fra afhandlingens empiri var den omhyggelige, pro-aktive, lyttende, dobbelt-tjekkende og menneskevarme kommunikation, som bandt hele ’netværket’ sammen. Dette gjaldt for alle typer af envejs-informationer, dialog, diskussion, forhandling, evaluering, formidling eller sociale udvekslinger, som altid foregik i en tone af *nærvær*. En direkte og indfølende kontaktform, som skaber tryghed og gensidig tillid på tværs af faggrupper og hierarki.

Det var meget tydeligt, at denne kommunikationsform havde stor betydning for at samle netværket om motivation og fokus, og at ledelsen var bevidste herom.

Ad 6. 'What's in it for me'? – Aktiviteter for personlig tilfredsstillelse er en integreret del af produktionsstyringen

Det er let at få øje på en række indbyggede aktiviteter i styringen af filmproduktioner, som systematisk understøtter medarbejdernes personlige motivation – både med indre og ydre belønninger. Allerede i pre-produktionsfasen rekrutteres efter et 'con amore' princip, hvor man føler efter på kemien mellem produkt og hold. Der hypes og belønnes på opnåelse af resultater i produktionen – såvel kvalitative som kvantitative resultater. Dette foregår non-stop. Ledelsen arbejder kontinuert med at facilitere det sociale sammenhold og trivslen på holdet. Dette har et dagligt ledelsesfokus og understøttes med alt fra daglig konfliktløsning over 'treats' til at fejre hver en lille lejlighed.

I den mere kontante ende tager ledelsen en opgave meget seriøst: Korrekte credits! - Der må IKKE være fejl i navnene rulleteksterne eller i krediteringer på diverse hjemmesider, og det gælder helt ned til den mindste sub-sub-assistent, hvis arbejdsfunktion beskrives nøje, og alle andre takkes. Endeligt falder der økonomiske procenter af produktets 'værdi for brugerne' (overskud af salg) af til f.eks. den daglige proces-chef: Instruktøren. Denne gulerod skærper selvklart den daglige ledelse: for man får ikke et godt salgsprodukt, uden motiverede medarbejdere, og man får ikke et godt overskud fra salget (eller finansieret sit næste projekt), hvis budgettet er overskredet.

Kapitel 8

Konklusioner

49 Sammenfatning og syntese af konklusioner

Denne afhandling drager læring af de ledelses-, planlægnings- og styringsværktøjer for projekt-produktionsstyring, som er udviklet af den professionelle del af filmbranchen.

49.1 Baggrund og metode

Filmproduktionsledere styrer meget komplekse og store fysiske produktioner med mange faggrupper, løbende ændringer i produktionsbetingelser og uforudseelige faktorer inden for stramme budgetter og tidsplaner ved at følge en særlig styringsmodel. Film projekt-produktionsstyringsmodellen er oprindeligt udviklet af de store, gamle filmstudier i Hollywood, og er på den ene side meget struktureret og hierarkisk, og på den anden side baseret på dialog, omsorg og delt lederskab. Dertil integreres den naturligt projekt-produktions betingelse 'forandringer', som modellen omslutter med et fleksibelt og multi-dimensionelt planlægningsværktøj, som opdateres fra minut til minut gennem hele processen.

Afhandlingen sammenligner filmproduktioners styringsmodel med styringen af store byggeprojekt-produktioner, som til stadighed kæmper med at overholde planer og mål, selvom deres produktionsbetingelser ikke burde indebære større vanskeligheder for styringen, end på den store filmproduktion.

Afhandlingen konkluderer, at forskellene i resultater mellem de to brancher ser nogenlunde således ud:

<u>Byggeproduktion</u>

Budget:	5-30% overskridelser er almindelige
	(tilfældige variationer er normen)
Tidsplan:	17% overskridelser i gennemsnit
Produkt-kvalitet:	Svigt, fejl og mangler
Proces-kvalitet:	Lav produktivitet

<u>Filmproduktion</u>

Budget:	0% overskridelser er normen

Tidsplan:	0% overskridelser er normen
Produkt-kvalitet:	Som planlagt
Proces-kvalitet:	Meget omkostningseffektive

Afhandlingens forskningsspørgsmål tager afsæt i en verserende diskussion om projektledelsesteori og i et paper, som næsten afmonterer de traditionelle principper for projektledelse (Koskela, L. and Howell, G. (2002): The underlying theory of project management is obsolete, Proceedings of the PMI Research Conference 2002, Project Management Institute, 2002).

Afhandlingens konklusion er, at der er ikke grund til at afskrive 'management as planned' modellen, blot fordi den ikke udføres tilstrækkeligt omhyggeligt i byggebrancen. Den model findes i en lidt udvidet version i filmbranchen, som afhandlingen observerer og beskriver i traditionelle projektledelses termer. Hermed imødekommer afhandlingen Koskela og Howell's (2002) efterlysning af en ny (udvidet) projektledelsesmodel.

Samtidig udfører afhandlingen empiriske, etnografiske observationer af meget store, professionelle filmproduktioner, hvilket ikke tidligere er gjort i organisationslitteraturen.

Mange af observationerne og analyserne kan have relevans også for andre projektbaserede brancher og for den generiske projektledelsesteori.

Afhandlingens anvendelse af Aktør Netværk Teori har åbnet for mulighed for at forstå projekt-produktioner som 'forhandlinger' i 'netværk' mellem humane og non-humane aktanter. I den forbindelse bliver det tydeligt, at filmorganisationer har meget veldefinerede rollestrukturer, hvor arbejdsfunktionerne handler 'automatisk' og på vegne af nedforhandlede 'scripter' fra tidligere faser og markedsvilkår (f.eks. indiskutable rammer for tid, budget og kvalitet). I kontrast hertil står til byggeprojekter, hvor rammerne for tid og budget nemt skrider i processen, og hvor f.eks. en velartikuleret underentreprenør på egne vegne kan gennemtrumfe suboptimeringer med konsekvenser for det færdige produkt, fordi produktionen ikke i samme grad holdes sammen af et aktivt styringssystem.

Afhandlingen ville gerne være gået dybere ind i at finde parallelle eksempler mellem de to brancher, og dermed kunne analysere mere på byggebranchens netværker. Men det blev desværre for omfattende en opgave i forhold til, at der i forvejen skulle analysere på en

filmbranche og deres styringssystem, som aldrig er beskrevet tidligere fra et projektledelses perspektiv.

Analyserne og konklusioner er grupperet om afhandlingens tre hovedkapitler med hver deres forskningsspørgsmål til fysiske projekt-produktioners:

- **Planlægning** (kapitlet om Planlægning og Virkelighed)
- **Styring** (kapitlet om Styring og kontrol af produktion og proces)
- **Flow** (kapitlet om Flow)

Denne inddeling afspejler, hvordan analyserne 'zoomer ind' på arbejdsflowet som afhængig af produktionsstyringen, igen afhængig af produktionsplanlægningen.

49.2 Konklusioner

I det følgende opsummeres først konklusionerne fra afhandlingens tre hovedkapitler, og efterfølgende samles overordnede refleksioner i en syntese. Slutteligt skitseres begrænsninger og anbefalinger for byggebranchen.

Forskningsspørgsmålene udspringer altså af det paper fra Koskela og Howell (2002), som undersøger projektledelses empirien for evidens for følgende kritik af den traditionelle projektledelses 'ledelse efter planen' teori, særligt i byggeproduktioner:

- Det er umuligt i praksis at vedligeholde en komplet, up-to-date plan
- Modellen klumper aktiviteter sammen uden at optimere flow, og der mangler fælles forståelse af det færdige produkt (manglende integration af flow, transformation og value)
- Der mangler informationer om forudsætninger for arbejdets udførelse, og der kompenseres med uformel styring i en grad, så man kan tale om 'to forskellige organisationer for ledelse og udførelse'

Slutteligt efterspørger de en ny teori, der også er udviklet på velfungerende eksempler på projektledelse fra praksis.

Denne afhandling beskriver og analyserer derfor den model, som store professionelle filmproduktioner styres med som et eksempel på en model, der i praksis integrerer transformation, flow og value perspektiver i fysisk projekt-produktionsstyring og som kan betegnes som både stringent, hierarkisk management as planning med dispatching og thermostat styringssystemer – men samtidig alligevel indeholdende elementer af det integrerende management as organizing tankesæt med udgangspunkt i en foranderlig

virkelighed, flade hierarkier, dialog og læring. Altså, *at der i projektproduktioner ikke nødvendigvis behøver at være en modsætning mellem disse tilgange – den hierarkiske og den dialogbaserede styring*, men at de netop kan styrke hinanden.

Med baggrund i observationerne har afhandlingen sat spørgsmålstegn ved den logik, at man ved at uddelegere arbejdet som hierarkisk uanfægtelige 'ordrer' automatisk vil tabe dialogen med sine projektansatte, deres motivation eller fokus, selvom produktionsflowet bliver 'skubbet' af en plan. Tværtimod kan det næsten se ud til, at der netop genereres dialog og uformel kommunikation med frekvensen af mange små, formelle og strukturerede opgaver i hierarkiet, hvis de også følges op af en 'menneskelig' kontrol og justeringer. Og at interaktionen mellem dette tætte styringssystem og den tætte opfølgning på en detaljeret plan, samtidig faciliterer en til ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med.

49.2.1 Planlægning og Virkelighed

For store, komplekse, fysiske projekt-produktioner som byggerier og filmproduktioner, kan det blot være fristende at sige, at 'det kan ikke lade sig gøre' at kontrollere processen, fordi virkeligheden 'opfører sig kaotisk' og 'planerne ikke holder'.

Filmbranchen har blot taget konsekvensen af 'kaos', og planlægger med henblik på den ultimative fleksibilitet – og på at udøve den. Man planlægger i respekt for, at 'Virkeligheden' har det sidste ord. Og for ikke at miste hele projektet til denne 'Virkelighed', så bruger filmledelsen netop megen tid og opmærksomhed på 'Pre'produktion', hvor man anlyserer enhver detalje i processen, så man hurtigt kan omstille sig undervejs.

Planlægningskapitlet har givet en række eksempler fra afhandlingens empiriske materiale på den tankegang og de værktøjer, som filmbranchen benytter. Der er således lagt vægt på at analysere de positive eksempler på velfungerende planlægning, så kapitlet også kan bruges som en fremadrettet inspiration for byggebranchen. Og i det lys har afhandlingen også medtaget eksempler på problematiske situationer, hvor ledelseskulturen virkelig har 'vist ansigt'. Endelig har afhandlingen holdt eksemplerne op mod afhandlingens empiri fra byggeproduktioner, hvor der også har været gode eksempler på vellykket planlægning eller det modsatte.

I filmproduktioner er rammerne for planerne er nedforhandlet fra de tidligere faser. Det vil sige, at Produktbeskrivelse (manuskript), Hovedleverandører (hovedcast) og Budgetramme (finansiering) ligger stort set fast, inden man begynder at planlægge en filmproduktion. I

disse beslutninger er indbygget en masse overvejelser om produktet i forhold til markedet, konkurrence, risiko og niveau for en række parametre, som angiver retningslinier og prioriteringer for produktionen.

Det ville svare til som minimum, at et byggeprojekt var veldefineret i færdige tekniske tegninger inden produktionsstart, hvilket sjældent er tilfældet.

Således er *Produktionsplanen fast udadtil, men fleksibel indeni*, fordi planerne allerede er så gennemtænkte, så står de ikke til at ændre, når man træder ind i produktionsfasen (medmindre der er helt usædvanlige argumenter for ændringer). Og netop fordi, man allerede har været ude i detaljerede overvejelser, så har man også haft mulighed for at gennemtænke alternative produktionsforløb, plan A, B, C...osv. indenfor de aftalte rammer for tid og budget mv.

Det ville svare til, at byggeriet havde gennemtænkt produktionsforløbet i detaljer og herunder allerede overvejet alternative procesforløb indenfor de aftalte rammer.

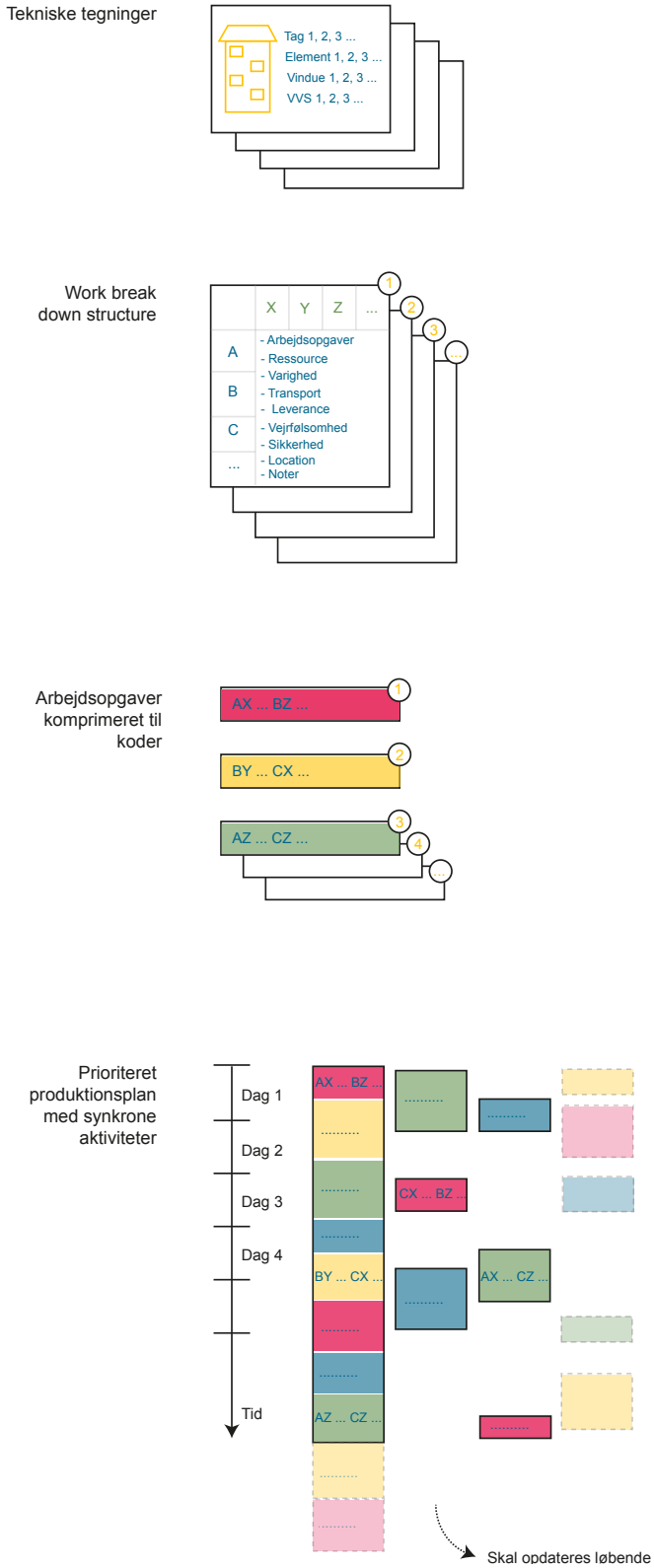
Man kan sige, at planenerne er translateret direkte ud af produktbeskrivelsen for en filmproduktion, hvor arbejds-sekvenser bogstaveligt talt er 'klippet' ud af produktbeskrivelsen, idet 'strimler' af manuskriptet bliver påført noter og koder, efterhånden som produktionsprocessen analyseres og detaljeres.

Det ville svare til, at man primært planlagde en byggeproduktion ud den logik, som bygningsdelene hænger sammen i produktionsprocessen, i stedet for primært at planlægge efter faggruppernes aktiviteter.

Princippet for filmens produktionsplan er en *multidimensionel plan*, som tager udgangspunkt i et tilsvarende princip som et 'netværksdiagram', nemlig produktdele og bindinger. Blot har man i sin Work Breakdown Structure ikke kun defineret 'aktivitet' og 'varighed' – men op til måske hundredevis af små produktions faktorer grupperet på hver eneste 'post-it' ark, som hver repræsenterer bestemte ressourcer, bindinger eller andre oplysninger om produktionen. Disse oplysninger har bestemte koder, som man kan *prioritere sin plan* efter – og ikke mindst kan *reorganisere til ethvert tidspunkt efter et vilkårligt antal parametre.*

Jeg kalder princippet for 'Punktplanlægning©', fordi det er vilkårligt antal små detaljer grupperet inde i nogle større sammenhænge, som igen kan organiseres efter forskellige produktionshensyn (dag/nat, location, produktdel, bestemt leverance/ressource/binding osv.)

Oversat til en byggeproduktion ville princippet kunne illustreres således:



Figur 20 – Princip for Fragmentplanlægning© i byggeproduktion

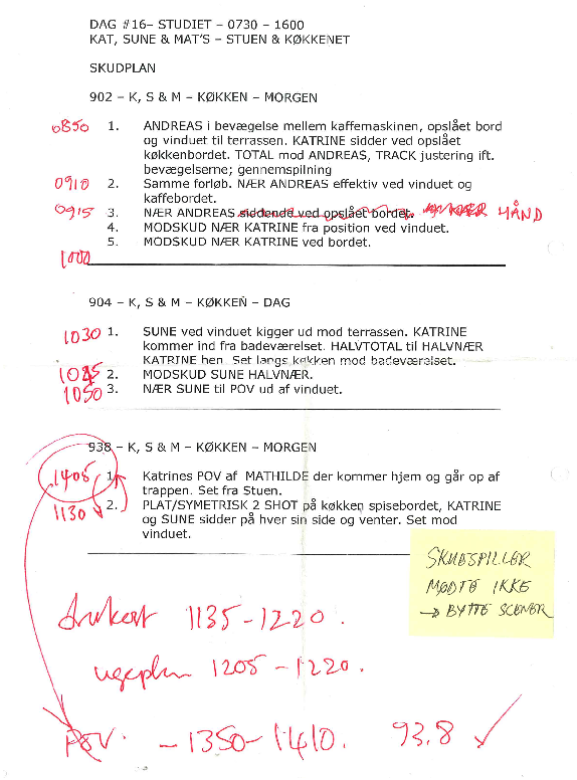
Filmprojekter har en særlig fase for 'Pre-produktion', hvor man planlægger selve produktions processen, efter at rammer for budget og produkt er lagt fast. Afhængigt af projektets karakter kan denne fase vare op til lige så lang tid, som selve produktionsfasen, men oftest blot et par måneder. Her sidder en lille ledergruppe, f.eks. Producer, Instruktør og Produktionsleder suppleret af funktioner som Fotograf, Indspilningsleder og andre hovedfunktioner for produktionsledelsen (i samarbejde med øvrige faggruppeledere), som kommer til møder med større hyppighed, efterhånden som produktionen nærmer sig.

Forskellen til f.eks. partneringprocesser i byggeriet er den detaljeringsgrad, som selve produktionsflowet planlægges med.

I Pre-produktionsfasen inviteres lederne fra de faggrupper, som man ønsker at samarbejde med ind i planlægningen af processen med forslag til produktionen og senere med kontrakter, så forberedelserne kan begynde. I denne fase er det naturligt, at faggruppeledere kommer med forslag til produktionen, selvom der endnu ikke er skrevet kontrakter. Men det er ikke prisen, som afgør beslutningen om et samarbejde, da alle er lønnet efter tidsforbrug, så det giver det ikke de store forskelle i forhold til risikoen for ikke at producere kvalitet med de forkerte samarbejdspartnere. At hyre en faggruppe afhænger mere af en fornemmelse af, om der er en 'kemi' - både omkring en dybere forståelse af produktet (spiller deres idéer ind med projektets vision) og til samarbejdet med hovedfunktionerne (primært Instruktøren). Denne forhandlingsfase betragtes som en naturlig del af filmarbejde, hvor ingen kan have glæde af at arbejde på et projekt, hvor man ikke arbejder hen mod den samme vision. Det giver også et særligt engagement og dedikation – et 'medejerskab' til processen - når produktionen går i gang, og udfordringerne alligevel altid bliver hårdere end nogen havde forestillet sig på forhånd. Der er den balance mellem at give og tage, som gør at leverandører ikke bliver så forskrækkede over at miste en opgave midt i processen, for hvis man giver den smule til et projekt, så vil det blive husket i netværket, og komme mangefold tilbage på et andet projekt. Og alle parter lærer af nye erfaringer ved udvekslingen af viden.

Princippet kan minde lidt om de oprindelige intentioner med 'partnering' samarbejde i byggeriet. Her foregår det bare under mere løse aftaler, som også giver mulighed for at fortryde et samarbejde og skifte medarbejdere undervejs. Man kan også sige, at filmholdets kontrakter indeholder en ydelse om 'proces-service', som også tilsvarende burde kunne formuleres i kontrakter om leverancer til byggepladsen.

I løbet af selve produktionsfasen, er filmens Produktionsplan i non-stop dialog med 'virkeligheden', for virkeligheden bliver altid 'anderledes' end planerne! - Eller rettere, planerne er altid upræcise i forhold til, hvordan virkeligheden udvikler sig med alle sine små 'sommerfuglevingeslag'! Derfor er planlægning af filmproduktion ikke kun begrænset til en 'planlægningsfase'. Man slipper aldrig planlægningen som tankegang, og det afspejles i styringsværktøjet i produktionsfasen:



DAG #16– STUDIET – 0730 – 1600
KAT, SUNE & MAT'S – STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

902 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

0850 1. ANDREAS i bevægelse mellem kaffemaskinen, opslået bord og vinduet til terrassen. KATRINE sidder ved opslået køkkenbordet. TOTAL mod ANDREAS, TRACK justering ift. bevægelserne; gennemspilning
0910 2. Samme forløb. NÆR ANDREAS effektiv ved vinduet og kaffebordet.
0915 3. NÆR ANDREAS siddende ved opslået bordet. ~~NÆR KATRINE~~ HÅND
4. MODSKUD NÆR KATRINE fra position ved vinduet.
1000 5. MODSKUD NÆR KATRINE ved bordet.

904 – K, S & M – KØKKEN – DAG

1030 1. SUNE ved vinduet kigger ud mod terrassen. KATRINE kommer ind fra badeværelset. HALVTOTAL til HALVNÆR KATRINE hen. Set langs køkken mod badeværelset.
1035 2. MODSKUD SUNE HALVNÆR.
1050 3. NÆR SUNE til POV ud af vinduet.

938 – K, S & M – KØKKEN – MORGEN

1405 1. Katrines POV af MATHILDE der kommer hjem og går op af trappen. Set fra Stuen.
1130 2. PLAT/SYMETRISK 2 SHOT på køkken spisebordet, KATRINE og SUNE sidder på hver sin side og venter. Set mod vinduet.

SKUESPILLER MØDTE IKKE → BYTTE SCENER

Drukat 1135-1220.
usæplu 1205-1220.
POV. -1350-1410. 93.8 ✓

Figur 29 - Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i 1/8 af en side i manuskriptet (produktmængde), som svarer til 1/8 arbejdsdag.

Eksemplet viser fra et dansk filmset, hvordan Indspilningslederen har en procesplan for dagens optagelser, som han følger fra minut til minut. Hvis der opstår en forhindring, så er han straks beredt på dels at reorganisere produktions-flowet med hjælp fra holdet, men også at udbedre skaderne ved straks at hente hjælp fra baglandet (i dette eksempel at få produktionspersonalet til at ekspres-hente en skuespiller, som havde misforstået mødetidspunkt, så man hurtigt kan komme tilbage på sporet). Så det daglige teamwork

består i høj grad i at bokse med alle de små overraskelser, så man stadig overholder rammerne for dagens overordnede plan.

Virkeligheden byder hele tiden på sin egen version af produktions-flowet, og det er produktionsledelsens opgave aldrig at miste overblik eller fleksibilitet til at kunne give modspil til disse justeringer af planerne. *Den tankegang betyder også, at man ikke hører et filmhold tale om 'usikkerhed' som en negativ eller uventet faktor, men at der er en integreret forståelse for, at selve arbejdet med projekt-produktion handler om at håndtere alle de små forandringer som et naturligt arbejdsvilkår.*

Parallelt med denne proces styring foregår der en produktionsstyring, hvor f.eks. Scripteren noterer alle uregelmæssigheder i produktionen i forhold til planerne (ændringer i replikker, æstetiske eller lydmæssige ujævnheder, små problemer i sammenhængen i forhold til manuskriptet osv.). Disse noter følges op af produktionsledelsen på flere niveauer, så planerne konstant kan opdateres i forhold til en optimal proces og uden tab af nogle af de mange kvalitetsparametre for produktet.

Filmproduktionens store overordnede produktionsplan 'oversættes' dagligt til små dagsprogrammer, som udleveres til hver eneste lille medarbejder på holdet. Hver morgen gennemgås dagens program i en 10 minutter stående briefing, hvor der er plads til spørgsmål og kommentarer. Med sine mødetidspunkter og noter om dagens længde, kan dagsprogrammet også ses som et dagligt 'kontrakttillæg', hvor overtider registreres. Dertil er der ugeplaner, som gennemgås og diskuteres med hele holdet (ikke kun med fagledere som ved byggeriets LPS), og udleveres dagen efter, når evt. rettelser efter mødet er skrevet ind.

Alle disse enkeltelementer hænger selvfølgelig sammen i et større system og i en arbejdskultur, hvor man ikke bare kan isolere et planlægningsværktøj eller en anden organisationsform, men hvor tingene netop fungerer i deres helhed. Der er et styringssystem for filmproduktioner, som følger op på og interagerer med den detaljerede planlægning. Og der er en branche, som leverer ind til disse modeller i tillid til, at det hele hænger sammen overordnet.

Kapitlet om Planlægning svarer på forskningsspørgsmålet:

> Er det muligt at gennemføre store, komplekse projekt-produktioner (uden at miste andre kvaliteter) med en til *ethvert tidspunkt opdateret handlingsplan*, som alle involverede er formelt orienteret og indforstået med?

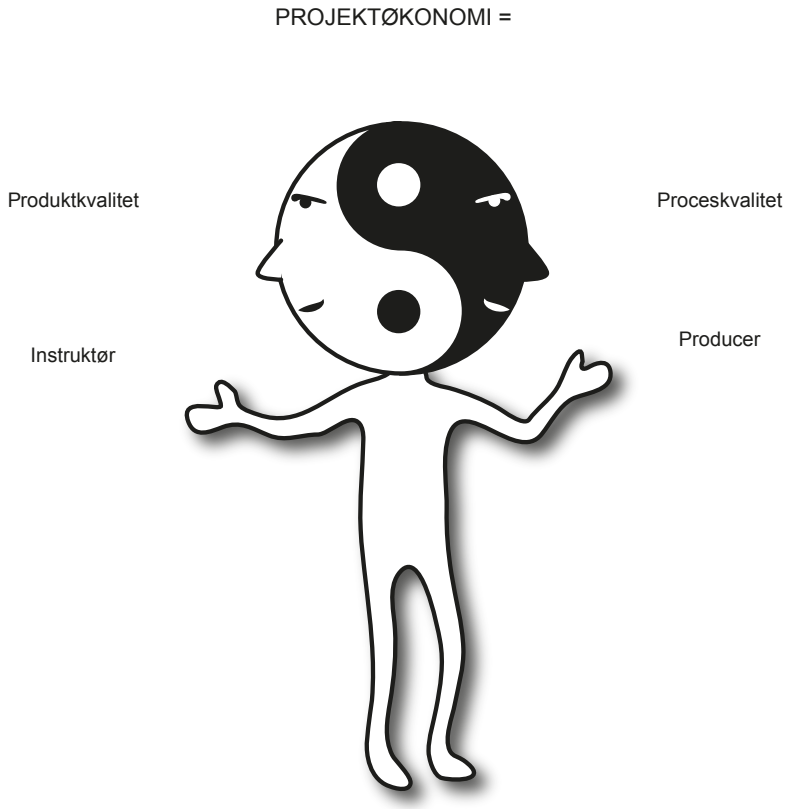
Ja, det kan lade sig gøre, hvis man planlægger så detaljeret, at der i processen kan følges op på en hvilken som helst lille parameter, der udvikler sig anderledes, end man forudsagde i planlægningen. Altså, at man planlægger med henblik på at styre, kontrollere og følge op undervejs i processen – *som den oprindelige intention med projektledelse har været*.

49.2.2 Styring og kontrol af produktion og proces

Afhandlingen beskriver filmprojekters organisation og styresystem i produktionsfasen, som håndterer integration af parametrene i den klassiske projektledelsesteori, og svarer derigennem på spørgsmålet:

> Hvilke faktorer karakteriserer en projektorganisation og ledelseskultur, hvor flow, value og transformations perspektiver alle er integreret i den daglige produktionsledelse?

Allerede i et filmprojekts tidlige faser, kan man observere, hvordan det øverste lag i projekt-hierarkiet samarbejder om konsensus i en *integreret ledelse* mellem aktanter for design af produkt og proces. Producer og Instruktør deler den øverste ledelse af projektet og arbejder i et integreret parløb fra idé til markedsføring. Produceren har ansvar for økonomi og produktionsrammer, mens Instruktøren har ansvar for produkt-kvalitet og produktions-processer.



Figur 37 - Filmprojektets 'BOSS' med de to interagerende hoveder: Produktkvalitet og Proceskvalitet (tid/økonomi). Normalt er disse aktanter repræsenteret ved Instruktøren og Produceren, men det er netop tydeligt, at de kan 'gives videre', så andre i organisationen arbejder for 'planen' og/eller for 'den gode film'.

Dette ligeværdige samarbejde fortsætter ned gennem det øverste lag i selve produktions-hierarkiet, samarbejder om konsensus i en *integreret styring* mellem aktanter for transformation, flow og value(s).

På filmprojekter hyrer man en forholdsvis stor administrationsstab af freelancere, som træder ind for at styre selve produktionsfasen inden for tid og budget. Dette foregår i *samarbejdet* mellem Faggruppelederne og en række af processens lederfunktioner, primært:

Transformation:	styret af Instruktør, Indspilningsleder og Produktionsleder
Flow:	styret af Indspilningsleder og Produktionsleder
Value:	styret af Instruktør og Fotograf

Processtyringen, som den udføres i filmproduktioner, er et godt eksempel på en projektledelsesform, som udfylder de 'missing links' mellem forskellige projektledelsesmodeller (som Koskela og Howell (2002) efterlyser), og som helt rent formår

at integrere perspektiver for *transformation, flow og value* i ledelsen af en fysisk produktion. I disse forhandlinger kommer der afgørende argumenter fra non-humane aktanter som tidsplaner, skudplaner, budgetter, forandringer osv., som skal forhandles på plads. En stor del af integrationen kan forklares med det simple organisatoriske greb, at der findes særskilt definerede ledelsesansvar for netop transformation (produktionsleder(e), scripter), flow (indspilningsleder, faggruppeledere) og value (instruktør, fotograf), og at disse samarbejder horisontalt og i direkte kontakt fra minut til minut.

Byggepladsens hierarki er traditionelt mere formet som en stejl pyramide, hvor alle beslutninger (og problemer) træffes på Projektlederens bord.

På et filmset har man en selvstændig styringsfunktion (Indspilningsleder) for pace og flow i processen, som også synkroniser samarbejdet med øvrige interesser (value, transformation).

Det er Indspilningslederen (efter signal fra Instruktøren), hvis stemme høres gjalde ud over set'et når der kaldes:

- ”PRØVE!” (ro på set, mens man tester en scene)
- ”KLAR PÅ SET!” (...alle faggrupper skal hurtigt være klar til næste optagelse)
- ”STILHED!” - (ikke en knappenål må høres...)
- ”Kamera? – Kører!” (- dobbelttjek af at filmen kører i kameraet)
- ”Lyd? – Kører!” (- dobbelttjek af at lydoptagelser kører)
- ”...og VÆRS'GO!!!” (- optagelser med skuespillere eller andet, som skal levere til scenen)

'Synkronitet' er helt karakteristisk for samarbejdet på et filmset. Alle faggrupper skal koordinere deres ydelser i overenstemmelse med timingen af det produktionsflow, som kamera og skuespillere dikterer. Som 'Dirigent' for denne synkronitet har man altså Indspilningslederen (Assistant Director, AD), som med stor autoritet styrer processen gennem planerne.

Byggepladsen skal omvendt planlægge og styre efter et ønske om '*asynkronitet'* i arbejdsgangene, men en af afhandlingens pointer er, at dette krav kræver mindst lige så præcis planlægning og styring, for at tilfældigheder i processen ikke skal resultere i, at faggrupperne alligevel kommer til at gå i vejen for hinanden.

Filmproduktionens Indspilningsleder er altså 'Processtyrer' og koordinator for, at alle nødvendige 'strømme' for produktionsflowet (mandskab, materialer, plads, ro osv.) er tilstede. Han har i samarbejde med Produktionsleder, Instruktør og Fotograf lavet en

skudplan for hvert eneste minut på dagen. Indspilningslederens opgave er at tjekke, at alle 'strømme' for produktionen er tilstede, informerede og klar til at følge planen. Hans noter på dagens skudplan viser, hvordan han har kæmpet med minutterne hele dagen, og lander præcist på kl. 17, som planlagt:

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

	start	slut		t.min	id.nr	sider
	0645		Prelight			
	0700	0730	prøve	0.30		
	0730	0735	Holdet møder til briefing	0.05		
0810 !	0735	0800	Klar til optagelse	0.25		
930	0800	0930	Scene 630 – AFTEN	1.30	1,2,3	1.4/8
955	0930	0955	KOST/MASK SKIFT	0.25		
1130	0955	1125	Scene 717 – AFTEN	1.30	1,2,3,4	1.4/8
1215	1125	1210	frokost	0.45		
1310	1210	1310	Scene 936 – NAT	1.00	1,2	6/8
	1310	1325	KOST SKIFT	0.15		
1440	1325	1440	Scene 901 – NAT	1.15	3,4	1.1/8
1455	1440	1450	KOST/MASK SKIFT	0.15		
	1450	1535	Scene 737 – NAT	0.45	1,2,4	3/8
1530	1535	1605	Scene 739 – NAT	0.30	1,2,3,4 } ÷ 3	1/8
+ * 1600	16.05	1700	Scene 740 – NAT	0.55	1,3	7/8
1700						

* + 2nd UNIT.

DAG #15 – STUDIET – 0730 – 1700 + 1 TIME VARSLING
KAT, SUNE & MAT'S – ENTRÉ, STUEN & KØKKENET

SKUDPLAN

klar 0810

Scene 630 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

0830 1. KATRINE står ved køkkenbordet, ser ud af vinduet. MATHILDE hen forbi og står lidt derfra - dialog. SUNE ind fra baggrunden, står først ved siden af KATRINE derefter MATHILDE. Set fra STUE siden af køkkenbordet retning mod køleskab/bagdøren HALVTOTAL. Gennemspilning.
0845 2. Samme forløb i NÆR KATRINE. Samme kamera position.
0900 3. PICK-UP NÆR SUNE. Samme kamera position.
0915 4. MODSKUD. HALVTOTAL MATHILDE, SUNE kommer ind i billedet. Set over køkkenbordet retning mod spisebordet/vinduet. Gennemspilning.
0930 5. Samme forløb NÆR MATHILDE. Samme kamera position.
* 6. PICK-UP NÆR SUNE ved siden af Mathilde. Samme kamera position. (omrokert arrangement).

0955 Scene 717 – K,S & M – KØKKEN – AFTEN

1015 1. (Samme retning / position som 630:4). 2 SHOT, KATRINE & ANDREAS rør i maden, SUNE hen og overtager, KATRINE & ANDREAS ud og hen til bordenden.
1030 2. Samme forløb. Ender i NÆR SUNE.
1100 3. MODSKUD (samme retning position som 630.1) SUNE kommer ind går ud af billedet, KATRINE & ANDREAS hen til enden af køkkenbordet MATHILDE ind, bliver til hendes billede. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1120 4. Samme position & retning. 2 SHOT KATRINE & ANDREAS for enden af køkkenbordet.
1130 5. ~~EVT. Separat NÆR KATRINE. (Som 717.4)~~ MATHILDE forbi.
* ~~EVT. Separat NÆR ANDREAS. (Som 717.4)~~ KAT.

Scene 936 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1235 1. KATRINE går frem og tilbage bag køkkenbordet, ringer til Mathilde. SUNE sidder ved bordet. (Samme retning som 717.4) Kameraet står nu på køkkenbordet ved vasken. HALVTOTAL SUNE. Gennemspilning.
1245 2. Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.
1300 3. MODSKUD. (Samme retning som 717.1) Kamera står ved enden af køkken bordet. Følger KATRINES bevægelser. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1310 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Scene 901 – K,S & M – KØKKEN – NAT

(1610) * TIL 2. UNIT

1. ÅBNINGSBILLEDE til AFSNIT 9. NÆR VAND fra hanen ved køkkenvasken i et glas.
1345 2. HALVTOTAL ANDREAS, bokser shorts og T-shirt. Tager et glas vand. SIDESKUD.
1410 3. SCENE FORLØBS EGENTLIG FØRSTE BILLEDE. Set over køkkenbordet fra hjørnet mod ANDREAS. HALVNÆR. Gennemspilning.
1430 4. MODSKUD. Set fra køkkenvask position bag bordet mod indgang til STUE fra ENTRÉ, MATHILDE ind. HALVTOTAL. Gennemspilning.
1440 5. Samme forløb. Samme retning. NÆR MATHILDE. Gennemspilning.

Scene 737 & 739 – K, S & M – KØKKEN – NAT

1455 1. (Scene 737 & 739 føres sammen) SUNE sidder ved enden af spisebordet som da Lene, Hans & Grethe var på besøg. ANDREAS ind og sidde ved Hans position. KATRINE forbi hen mod vasken, ser ud af vinduet. TOTAL. Set fra enden af køkkenet ved køleskabet. (EVT ender i 2 SHOT SUNE & ANDREAS. Gennemspilning.
1515 2. Samme forløb. Samme retning. NÆR SUNE. Gennemspilning.
1530 3. Samme retning. NÆR KATRINE ved vinduet. Hun løber ud af billedet.
1550. 4. MODSKUD. Set over spisebordet retning mod STUE/ENTRÉ. KATRINE & ANDREAS ankomst. HALVTOTAL. EVT. KATRINE løber ud.

1610 * 2. UNIT.
1600.

Scene 740 – K, S & M – ENTRÉ – NAT

1625 1. MATHILDE ind ad hoveddør. KATRINE hen til entré. Set fra døren til stuen mod trappen. MATHILDE HALVTOTAL på trappen. Gennemspilning.
1635 2. Samme forløb. Samme retning. MATHILDE NÆR. Gennemspilning.
1650 3. MODSKUD. KATRINE HALVTOTAL, kommer hen til dør åbning og bremser Mathilde. Gennemspilning.
1700 4. Samme forløb. Samme retning. NÆR KATRINE. Gennemspilning.

Figur 50 - Som tidligere vist, Dansk Indspilningsleders tidsplan minut for minut for en dags optagelser (med hans noter til justeringer undervejs, når virkelighedens verden 'ikke fulgte planerne'). F.eks. har man undervejs kunnet optimere på et 'kostume-skifte'. Her ses også, hvordan tiden måles både i minutter og i 1/8 af en side i manuskriptet (produktmængde), som svarer til ca. 1/8 arbejdsdag.

Man kan sige, at det er i dette daglige styringsværktøj, Indspilningslederens tidsplan for den daglige skudplan, at planlægning, styring og arbejdsflow mødes.

Der sker ikke bare forandringer – men *hurtige* forandringer på et filmset! Man kan ikke nå at skrive emails eller holde møder, før situationen igen har ændret sig. Det har givet en kommunikations kultur, hvor alle er i konstant forbindelse, møderne foregår integreret i produktionen og man spilder ikke hinandens tid med unødige skriftlige dokumenter. Planlægningsværktøjet er med sin detaljeringsgrad bygget til at skulle ændres undervejs. Dette følges op af styringssystemet som en helt naturlig arbejdsrutine som at trimme et sejl og hive i roret på en båd, og følges atter op i kvalitetskontrol, evaluering og dobbelttjek på kryds og tværs.

På en byggeplads kommer forandringer nok lidt langsommere, men de kan have omfattende konsekvenser og være besværlige at rette op på. Byggepladsens megen skriftlige kommunikation og regelmæssige ugemøder skaber en unødvendig friktion i styringen, som man med fordel kunne trimme og erstatte med mere direkte og fleksible midler. Samtidig har man ikke noget. der bare kan sammenlignes med det grundige TQM-system, som filmproduktioner har naturligt integreret i dagligdagens rutiner.

Når jeg i mine observationer sammenligner de to brancher, så efterlader der sig et dybt sanseindtryk af forskel: Massiv, faglig dialog på et filmset, kontra mere sporadisk informationsudveksling på en byggeplads. Jeg har et klart indtryk af, at det er de mange formelle 'pligter' på et filmset, som genererer den høje grad af uformel faglig dialog.

Kommunikationen omkring de formelle aktanter er for en stor del integreret i selve produktionen. Man kan sige, at filmproduktionen har flyttet alle de små daglige møder fra kontoret og ud på 'pladsen'!

‘Filmværktøj’
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Manuskript *(korrigeres sjældent)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Daglig prøve *(dagligt gennemsyn)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for processen *(optimeres dagligt)*	Dagsprogram *(dagligt)*	Økonomi-/tidsoverblik *(dagligt)*
PROCES	Skudplan *(minutter)*	Minut-plan *(minutter)*	Script-rapport *(minutter)*

‘Bygværktøj’
- formelle og skriftlige

	Ledelse	Styring	Kontrol
PROJEKT	Tegninger *(korrigeres ofte)*	Kontrakter *(opdateres ved ændringer)*	Kvalitets-/tilsynsrapporter *(med ugers mellemrum)*
PRODUKTION	Aktivitetsplan for faggrupperne *(korrigeres bagudrettet)*	Opfølgning på Formandsmøde *(ugentlig korrigering af aktivitetsplan)*	Økonomi-overblik *(med ugers mellemrum)*
PROCES	Formansmødereferat *(ugentlig to-do liste)*	*(ingen formel styring)*	*(ingen formel kontrol)*

Figur 41- Ledelsessystematik – ikke mellem personer, men mellem aktanter

På et filmset er der selvstændige styringsfunktioner for *en række produkt-kvaliteter* (a,b,c,d,e,...,z), som samles i Instruktørens overordnede beslutninger.

Gennem hele et filmprojekts tilblivelse er samspillet mellem Producer, Instruktør, Produktionsleder, Indspilningsleder og Faggruppelederne med til at forankre produktets

’Værdi’ i produktionsprocessen på lige fod med alle andre produktionsbehov. En særlig rolle har Scripteren, som i produktionsfasen er den konstant nærværende, servicerende kvalitetssikrer, som følger produktionen minutiøst og bruges af hele holdet som ’facitliste’ for enhver detalje og for sammenhængen mellem produktdelene. Hendes dagsrapport over alle små ujævnheder bliver dagligt læst og fulgt op af den øverste ledelse for produktionen og for projektet. Det samlede system er et Total Quality Management system, hvor kvalitetskrav, -planlægning, -kontrol og -opfølgning tænkes ind i alle planlægnings- og styringsstrukturer. (At Filminstruktøren får en procentdel af overskuddet (og en masse omtale) ved salg af filmen formindsker selvfølgelig heller ikke hans/hendes entusiasme for at lede processen frem til et godt resultat!)

Man kan sige, at byggebranchen har mistet den ’praktiske arkitekt’, som indtil midten af forrige århundrede var at finde i centrum for produktionen på byggepladsen i en tilsvarende grad, som en filminstruktør er at finde på en filmproduktion. Den praktiske arkitekt, som via kombinationen af engagement for produktet samt håndværksmæssig indsigt kunne sikre værdi og kvalitet for brugere og investorer.

Der findes også på filmset’et en selvstændig styringsfunktion (Scripter) for *produktets sammenhængskraft*, som kontrollerer, om alle de små delydelser passer sammen i en større helhed.

Alle de små produktdele, scenerne i en film, skal klippes sammen i en anden rækkefølge, end de optages, og den logik skal være klar i produktionsprocessen. Ligeledes optages der fra take til take forskellige vinkler af den samme scene, hvor der skal være fokus på, at alle de små detaljer er ens. Det kaldes ’continuity’ og genererer mange delopgaver for produktionsledelsen såvel som samtlige faggrupper. Især er det Scripterens ansvarsområde.

KATRINE
Jeg har en aftale med Andreas.

MATHILDE
Jeg tager i sommerhus med Trine.

Sune nikker. De andre siger ikke noget, kan godt se pointen.

SUNE
Og... Ja, jeg tager så til København.

KATRINE
Det må du ikke.

SUNE
Jo jeg må!

Sune rejser sig.

KATRINE
Du tager ikke bilen.

SUNE
Altså MIN bil?

KATRINE
Vi kan muligvis klare os uden dig men ikke uden en bil.

Sune overgiver sig, kan godt mærke det ikke er det rette tidspunkt at diskutere.

SUNE
Fint, jeg tager bussen. Det er jo heldigvis ikke umuligt at komme væk herfra.

906 INT. ELISABETH / KØKKENET - DAG 906

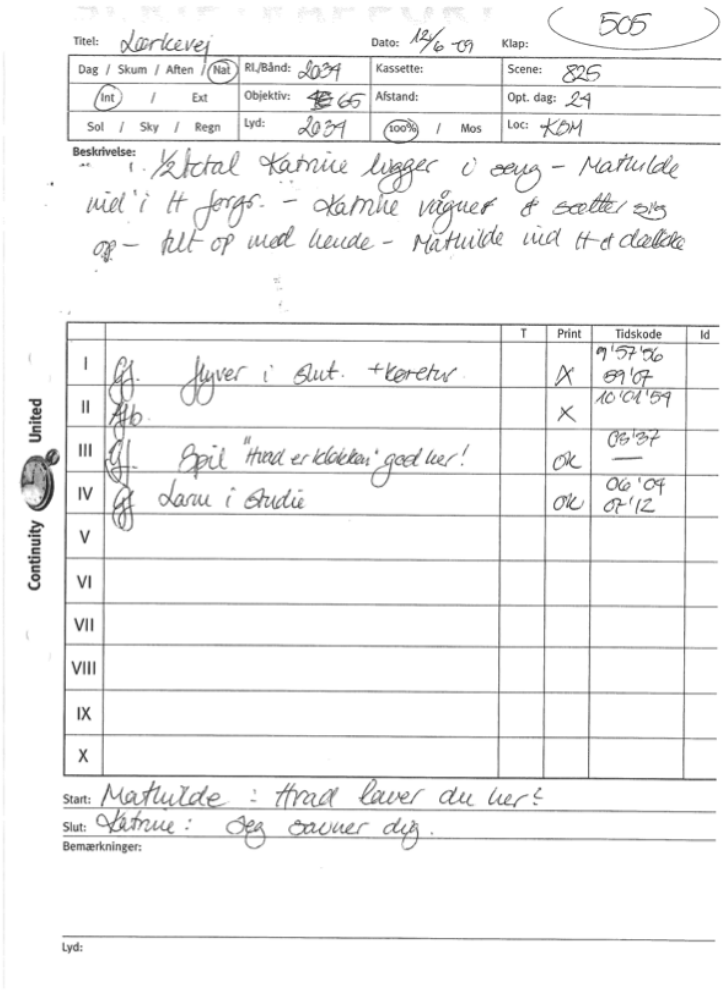
Elisabeth sidder på køkkenbordet med telefonen ind til sig. Hun er energisk, taler engelsk.

ELISABETH
10.000... no 15.000 and you come today Melitha...! See you soon.

Elisabeth lægger røret. Hun smiler, tænder for radioen. Den spiller "It's my party". Hun scroller hen til en anden radiostation. Den spiller samme nummer. Hun kigger overrasket på radioen. Prøver en gang til, men "It's my party" er på alle kanaler. Hun slukker for radioen. Det ringer på døren. Elisabeth kigger forbavset derhen.

ELISABETH (CONT'D)
Melitha?

Sune kommer ind, han har en stor taske med. Elisabeth ånder lettet op.



Titel: Lærkevej | Dato: 12/6-09 | Klap: 505

Dag / Skum / Aften / Nat	RL/Bånd: 2039	Kassette:	Scene: 825
Int / Ext	Objektiv: 65	Afstand:	Opt. dag: 24
Sol / Sky / Regn	Lyd: 2039	100% / Mos	Loc: KBM

Beskrivelse: 1. ½total Katrine ligger i seng – Mathilde ind i H forgs. – Katrine vågner & sætter sig op – tilt op med hende – Mathilde ind H & dækker

		T	Print	Tidskode	Id
I	GJ. Hyver i slut. + kørertur		X	9'57'06 09'07	
II	Afb.		X	10'01'59	
III	GJ. Spil "Hvad er klokken" god her!		OK	06'37 —	
IV	GJ Larm i studie		OK	06'09 07'12	
V					
VI					
VII					
VIII					
IX					
X					

Start: Mathilde: Hvad laver du her?
Slut: Katrine: Jeg savner dig.
Bemærkninger:

Lyd:

Figur 47 - Eksempel fra dagens Scriptrapport (venligst udlånt fra dansk filmset, tak!)

Scripterens rapporteringer evalueres dagligt af alle fra produktionsledelsen, så man kan træffe forholdsregler til senere udbedringer eller justeringer inde i planerne om nødvendigt. Denne styrings-cyklus mellem tjek og revurderinger kører konstant i filmproduktion, hvor det lille håndskrevne script-rapport cirkulerer helt op på øverste niveau med procentvis fremgang og problemer, som der skal følges op på.

Scripterens noter på manuskriptsiderne ville svare til, at man havde en rådgiver siddende ude på byggepladsen med byggetegningerne i hånden og noterede, hvad håndværkerne foretog sig hvert minut, og konstant stod til rådighed ved spørgsmål og tvivl (som kunne sendes videre i systemet).

Filmproduktionen har også selvstændige styringsfunktioner (Produktionsleder med stab) til at sikre at selve processen afvikles i en passende sammenhæng og –kvalitet, som influerer

direkte (via produktionsomkostninger) og indirekte (via produceret value) på projektets overordnede økonomi.

Planlægning og styring handler også om at skabe sammenhæng i den omkringliggende proces for produktionsflow:

- Styring af direkte produktionsbetingelser (problemløsninger i rammerne omkring produktionsflow)
- Styring af indirekte produktionsbetingelser (ro, trivsel, faciliteter for holdets arbejdskoncentration)
- Styring af 'Drift' faciliteter (transport, catering, el/vand/varme, koordinering, leverancer, logistik omkring skiftende locations, alt det praktiske omkring en stor produktion)

Projekt-produktion adskiller sig i forhold til industriel produktion på dette sidste punk: I industri produktion er især driften en rutinesag, som kun sjældent ændrer vilkår. For filmproduktioner er der konstante ændringer i vilkår for driften og i behov for direkte eller indirekte styring af rammerne for en flydende produktionsproces. Filmproduktionsledelsen tager denne koordinerings og logistik opgave meget alvorligt og ydmygt på sig, og arbejder konstant proaktivt og servicerende for de udførende på holdet.

I den proces etableres samtidig et *dagligt overblik over produktionsøkonomien,* som følges op på flere ledelsesniveauer med kort- og langsigtede justeringer. Der er f.eks. en daglig 'kontraktforhandling' omkring overtid, pauser osv. samt på delbudgetter for scenografi, lys, kostume o.l. hvor der kan justeres undervejs. Enkelte sager forhandles i plenum eller diskret gennem talsmænd. En bogholder er fast tilknyttet den enkelte filmproduktion og holder dagligt tal på alle strømme, som dagligt opdaterer produktionsledelse og projektledelse, så der hurtigt kan gribes ind og altid er overblik over udviklingen i detaljer.

Byggeriet tæller jo også sammen på et projekts økonomiske udvikling – blot ikke med samme kadence og konsekvens. Det er utænkeligt at overskride en films budgetramme, og blot få procents overtræk får alle alarmklokker til at bimle! (Kun strategiske overvejelser om f.eks. konkurrenternes projekter, kan få den øverste ledelse til evt. at overveje at ændre selve produktet undervejs, og dermed *udvide* budgetrammen, som det ind imellem sker på de helt store 'Blockbuster' satsninger).

49.2.3 Flow

Afhandlingen sætter med baggrund i observationer på såvel byggepladser som filmset spørgsmålstegn ved Koskela og Howell's (2002) logik, at man ved at uddelegere arbejdet som hierarkisk uanfægtelige 'ordrer' *automatisk vil tabe dialogen med sine projektansatte, deres motivation eller fokus,* selvom produktionsflowet bliver 'skubbet' af en plan. Resultaterne viser, at der netop genereres store mængder dialog og uformel kommunikation med frekvensen af mange små, formelle og strukturerede opgaver i hierarkiet, hvis de også følges op af en 'menneskelig' formidling, eftertjek og justeringer. På den baggrund søger afhandlingen også ny indsigt i en observeret 'tæthed' i filmproduktioners organisationer, i planerne og i styringen. En tæt detaljeringsgrad af planerne, et tæt formelt eftertjek i styringen og en tæt mundtlig kommunikation af formelle 'ordrer' pakket ind i en tæt uformel dialog mellem alle involverede. Dette som grundlag for et positivt, motiveret og fokuseret arbejdsflow gennem hele processen. Gennem disse onservationer svares også på spørgsmålet:

> Hvad karakteriserer en produktionsorganisation, der også under vanskelige og omskiftelige produktionsbetingelser arbejder i et fokuseret, motiveret 'flow' uden spild af *unødvendigt arbejde*?

Det er som om, at man i filmledelseskulturen uden større, bevidste eller italesatte kalkulationer arbejder med den naturlige logik, at hvis man er 'flinke' overfor andre mennesker, så er der en større sandsynlighed for, at de også er 'flinke' tilbage. Flow i disse processer opstår ikke 'af sig selv' eller 'inderfra' den enkelte medarbejder. Flow genereres og vedligeholdes af et styringssystem, som varetager rammerne omkring arbejdsprocessen. Og det samles op af en nærværende organisation, hvor mentalt overskud udveksles på tværs af hierarki og faggrænser.

Der er en fleksibilitet – eller måske rettere en 'elasticitet', som gør at systemet kan strække sig under belastninger, uden at ændre på organisation, planer eller mål. Det har fået mig til at definere denne type projekt-produktioner - ikke bare som 'løst koblede systemer', som byggeprojekter ind imellem betegnes som - men mere som 'tæt-løst koblede systemer'. Netop *ikke 'fast-koblede', men blot TÆT-koblede*, hvor fleksibiliteten er bevaret! Det viser sig i planernes finmaskede og dog fleksible struktur og deres opfølgning i en ligeså finmasket og fleksibel styring. Og i et arbejdsflow, når freelancere der er hyret ind på et projekt og måske

ikke kender hinanden i forvejen, alligevel formår at arbejde såvel mentalt som fysisk tæt. At kommunikationen er så finmasket, og at alt bliver husket og set i en stemning af nærvær, opmærksomhed, fokus...og flow.

Byggeprojekter er af primært historiske årsager 'løst koblede' systemer sammensat af aktanter med ofte store 'mellemrum' mellem sig – fra forskellige skure og arbejdslokationer, til kommunikation via skriftlige koder, som ikke er målrettet produktionen.

Et af de elementer i arbejdsprocesser, som blev observeret i afhandlingens empiri, var begrebet 'pauser'. Filmproduktionsprocesse er karakteristiske for deres 'Pauser' i produktionsflowet, som er formelt struktureret som arbejdstid for forberedelser og kvalitetstjek.

Pauser ligner kun pauser på overfladen, men det konstante nærvær og fokus bliver tydeligt i filmsprogets egen fagterminologi for begrebet 'Flying In'. Det betyder at alle er klar til at assistere med øjeblikkeligt varsel (aktiv stand-by) og reagerer næsten med intuitiv fornemmelse for, hvornår der er brug for dem et sted. Såvel produktionspauser som stand-by pauser indeholder også kvalitetstjek og mentale forberedelser via passive, fokuserede observationer (man er passiv stand-by). De indlejrede pauser i filmproduktionen er blot en anden form for produktionsflow, som indeholder alle de forberedelser (kvalitetskontrol, klargøring og 'prøver'), som er nødvendige for at komme videre i det egentlige produktionsflow (optagelser). Ligeledes foregår der en løbende koordinering og videndeling i alle formelle som uformelle pauser.

På den måde indikerer filmproduktionens mange aktiviteter i deres tydeligt afgrænsede pausemønster de naturlige behov for at forberede sig og evaluere, som også kan observeres f.eks. på en byggeplads. Filmteknologiens klare krav om synkrone og pacede produktionsflow fordrer blot en mere struktureret tilrettelæggelse af disse aktiviteter og en bevidsthed om 'hvornår, man gør hvad', og dermed også et tydeligt større mentalt fokus omkring arbejdsprocesserne.

Der ligger i selve strukturen for filmproduktion en indbygget orden og tryghed i de velkendte roller i faggrupperne og hierarkiet i produktionsledelsen. Men især skabes der med ansvar og omsorg fra toppen og ned i organisationen en særlig tryghed for, at lige meget hvad der sker undervejs, så er der nogen, hvis opgave er at samle sammen om produktionsflowet på bedste vis. Denne struktur bliver dagligt formidlet fra stående morgen-briefinger og til udlevering af næste dags program i detaljer.

Indspilningslederen formidler klare mål fra minut til minut gennem skudplanen. Og når alle mærker, at ledelsen har det konstante overblik, så kan 'håndværkerne' fokusere på deres detaljer. *Man kan sige, at det er i dette værktøj, Indspilningslederens tidsplan for den daglige skudplan, at planlægning, styring og arbejdsflow mødes!* Det er en samlet systematik, som inddrager hele projektets organisation i et tæt samarbejde – en organisme, hvor 'hjerne, nerver, følelser, øjne, rygrad, blodbaner' osv. alle har lige stor betydning for, at opgaven kan udføres.

Den fysisk 'nærhed' og synlighed omkring et filmset skaber motivation og fælles fokus, som man måske kunne lære noget af på byggepladser, hvor der næsten hersker berøringsangst for at komme fysisk tæt på andre faggrupper. Det skaber en selvforstærkende motivation, når ens arbejde bliver synligt og anerkendt. Filmproduktioner er på godt og ondt en 'menneskelig tetris', som en assistent udtrykte det, når alle lige skal ind og udføre deres opgave omkring kameraet. Det kan være besværligt at arbejde i gensidig afhængighed på ganske få kvadratmeter, men det kan også være meget givende både for den enkelte og for produktionen.

'Synlighed' er også selve filmproduktets natur, og produktionsprocessen møder produktet, når enden er god, og rulleteksterne kreditere mus og mand gennem hele produktionen. Det styrker hele holdets motivation og ansvarsfølelse for at levere et godt produkt, når man ved, at ens navn kommer til at følge det for evigt (også på diverse krediterings hjemmesider). Byggebranchen har 'glemt' at kreditere deres vandbærere, siden håndværkerne holdt op med at skære deres initialer i loftsbjælkerne, og murermesteren prægede sit navn i grundstenen.

'Tætheden' på et filmset omfatter også en tilstand af mental 'nærhed' – en tilstedeværelse i nuet, hvor perfektion og vedholdenhed udspringer af indre og ydre krav. En meget tydelig, gennemgående observation i afhandlingens empiriske materiale fra filmset, er den helt særlige stemning af uafbrudt fokus omkring arbejdsflowet, som præger samtlige medarbejdere på holdet. Undervejs har jeg spurgt mig selv, hvor dette fokus havde sit udspring, og det var selvfølgelig i en matrix af indre og ydre krav til medarbejderne, til ledelsen og til samarbejdet. Blandt andet presser bevidstheden om en nedforhandlet alvor omkring planer, budget og kvalitetskrav på det mentale fokus overalt i organisationen. Dertil opstår et selvforstærkende socialt drive ud af samarbejdet og den gensidige afhængighed – netop i lyset af det eksterne pres. Og endeligt er der ofte et stort personligt drive, som følger med de kunstneriske fag, men også bevidst rekrutteres og belønnes af ledelsen.

En anden meget tydelig, gennemgående observation fra afhandlingens empiri på filmproduktioner var den omhyggelige, pro-aktive, lyttende, dobbelt-tjekkende og menneskevarme kommunikation, som bandt hele 'netværket' sammen. Dette gjaldt for alle typer af envejs-informationer, dialog, diskussion, forhandling, evaluering, formidling eller sociale udvekslinger, som altid foregik i en tone af *nærvær*. En direkte og indfølende kontaktform, som skaber tryghed og gensidig tillid på tværs af faggrupper og hierarki. Det var meget tydeligt, at denne kommunikationsform havde stor betydning for at samle netværket om motivation og fokus, og at *ledelsen var meget bevidste herom.*

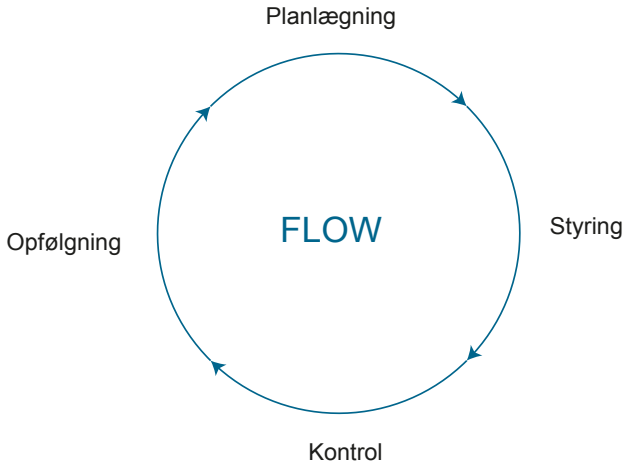
Det er let at få øje på en række indbyggede aktiviteter i styringen af filmproduktioner, som systematisk understøtter medarbejdernes personlige motivation – både med indre og ydre belønninger. Allerede i pre-produktionsfasen rekrutteres efter et 'con amore' princip, hvor man føler efter på kemien mellem produkt og hold. Der 'hypes' og belønnes på opnåelse af resultater i produktionen – såvel kvalitative som kvantitative resultater. Dette foregår non-stop. Ledelsen arbejder kontinuert med at facilitere det sociale sammenhold og trivslen på holdet. Dette har et dagligt ledelsesfokus og understøttes med alt fra daglig konfliktløsning over 'treats' til at fejre hver en lille lejlighed. I den mere kontante ende tager ledelsen en opgave meget seriøst: Korrekte credits! - Der må IKKE være fejl i navnene rulleteksterne eller i krediteringer på diverse hjemmesider, og det gælder helt ned til den mindste sub-sub-assistent, hvis arbejdsfunktion beskrives nøje, og alle andre takkes.

Endeligt falder der på filmprojekter økonomiske procenter af produktets 'værdi for brugerne' (overskud af salg) af til f.eks. den daglige proces-chef: Instruktøren. Denne gulerod skærper selvklart den daglige ledelse: for man får ikke et godt salgsprodukt, uden motiverede medarbejdere, og man får ikke et godt overskud fra salget (eller finansieret sit næste projekt), hvis budgettet er overskredet.

49.3 Syntese

Afhandlingen finder altså, at professionelle filmproduktioner langt bedre opfylder deres mål for tid, budget og kvalitetskrav til produktet, end byggeproduktioner gør det.

Et af filmledelsens anderledes metoder er et styringssystem, som følger den klassiske projektledelsesmodel nøje, og tillige har en række systematiserede opfølgningsfunktioner:



Figur 49 – Filmproduktionens styringssystem

En del af styringssystemet er et digitalt planlægningsværktøj for selve produktionsprocessen, med en detaljeringsgrad, som faciliterer fleksibilitet i planlægningen indenfor rammerne af de faste mål. En fleksbilitet, som forholder sig realistisk til projekt-produktioners virkelighed, hvor man i modsætning til industrielle produktioner har dagligt skiftende vilkår for sin drift.

Afhandlingen kalder princippet for 'Fragmentplanlægning©' og fortolker det i forhold til et byggeprojekt. På den måde kommer det til at ligne både en blanding af og en udvidelse af kendte planlægningsværktøjer i byggeriet som Cyklogrammer, Netværksdiagrammer og Last Planner System™.

Når man har en så detaljeret procesplan, skal den styres fra minut til minut, for at det giver mening. Derfor har man på et filmset en særlig, uafhængig Processtyrer (Indspilningsleder), som koordinerer den opgave i samarbejde med Produktionsleder og Værdileder (Instruktør). Dermed har filmproduktionen i det daglige en ledergruppe, hvor alle parametrene transformation, flow og værdi er selvstændigt repræsenteret, men udføres i et delt lederskab.

Intet er overladt til tilfældigheder, alt følges op, evalueres, prioriteres i formelle og uformelle forhandlinger. Derefter justeres planer, formidling og organisation efter behov, så planerne er til enhver tid opdaterede og alle medarbejdere er indforstået. Dialog og information har en meget høj frekvens og foregår helst direkte mundtligt eller i så kortfattede dokumenter som muligt.

Byggeriet har ikke et planlægningsværktøj, som muliggør så detaljeret og fleksibel planlægning af produktionsprocessen, og dermed har man vænnet sig til at løse

problemerne uformelt og ad-hoc. Anden forskning har konkluderet, at ganske små 'snublesten' kan udvikle 'strømme af problem-kæder', og det kan være overladt til tilfældigheder, hvordan et projekt udvikler sig, så situationen kan eskalere ud i noget, som kan forveksles med 'kaos'.

Det er denne afhandlings konklusion, at hvis man ser isoleret på selve produktionsfasen (og kan se bort fra de traditionelle kontraktformer), da ligner professionelle filmproduktioner og byggeproduktioner hinanden så meget, at det giver mening at overføre principper fra filmbranchens planlægnings- og styringsmetoder til store byggepladser med henblik på at opnå en mere præcis, effektiv og harmonisk proces.

Om man dermed kan opnå bedre resultater i overensstemmelse med projektets mål, det må andre studier efterprøve.

49.4 Hvorfor er det anderledes svært for byggeriet?

For en filmproducent kan der være meget store afkast af investeringen, hvis et projektet bliver vellykket. Og chancerne for et vellykket projekt er direkte forbundet med en vellykket produktionsproces. En dårlig proces giver sjældent en god film, og sådan et projekt kan aldrig 'reddes' hverken i klipningen eller i markedsføringen.

Til gengæld er chancerne for afkast i '500%-klassen' eller risikoen for at tabe 'alt' ikke den samme for ejerne af et byggeprojekt. Så presset og motivationen for at udføre den 'perfekte produktions proces' er ikke det samme i byggebranchen som i filmbranchen. Det er med til at skabe den 'afstand' mellem investorer og udførende, som også giver en 'løshed' i styringen af budget og tidsplan, hvor der spekuleres i ekstraregninger og suboptimering, og hvor små tilfældigheder ofte kan betyde store forskelle i opfyldelsen af planer og mål.

Dette anderledes krav til en vellykket produktionsproces uden overskridelser har også motiveret en anderledes velorganiseret og strammere styring af filmprojekter, og ikke i samme grad presset byggebranchen til at organisere sig optimalt efter processen eller at udvikle værktøj og systemer, som er lige så 'tæt-koblede', opfølgende og realistiske.

Undersøgelser af byggesektoren indikerer, at det ofte er tilfældigt hvilke byggeprojekter, som klarer sig godt, og hvilke som 'snubler' undervejs. Afhandlingens egen empiri underbygger tanken om, at helt små 'snublesten' kan eskalere til store forsinkelser og fordyrelser, afhængigt af, hvor mange 'dominobrikker', der står i forlængelse af den første skade. Således observerede jeg, hvordan en fejlmåling på 10 cm på altaner eskalerede ud i en

kaotisk byggeplads logistik med forsinkelser på 3 måneder. Og hvordan en 'kuldebro' blev opdaget af et sjak men ikke formidlet videre i organisationen.

Byggeriet er tilbøjeligt til at 'overplanlægge' produktet og 'understyre' processen og kontrollere tilbagevirkende. Filmbranchen har et integreret system for planlægning, styring og kontrol, som har en cyklus med samme kadence på kvalitetskontrol og opdateringer. Og dette styresystem kører i cyklus for både produkt og proces. Det er nok svært at forestille sig en frekvens med opdateringer hvert minut på en byggeplads, som man har det i en filmproduktion. Men hvis man f.eks. kunne opdatere hver time, i stedet for som nu hver uge, ville man allerede være i en helt ny verden.

I planlægning af filmproduktioner muliggør værktøjet, at man løbende kan suboptimere efter et vilkårligt antal parametre. Det kan være en bestemt location, en bestemt skuespiller, et dybhavs dykkerhold, et lånt hangarskib fra militæret, en bestemt årstid hvor en særlige naturfænomener gør sig gældende, optagelser om natten, i bestemte trafiktyper osv. osv. I planlægning af en byggeplads flytter man ofte kun rundt på to brikker: 'hvilken faggruppe' eller 'hvilken bygningsdel'. På den måde bliver byggeledelsen nødt til at improvisere hver eneste gang der opstår en uventet flaskehals med en adgangsvej, en maskine, et stillads, et vejrforhold, en bestemt leverance osv.

En af de væsentligste strukturelle forskelle, som gør det vanskeligt for byggeriet at overføre gode ideer fra filmproduktion til byggeproduktion er, at man har givet stort set alle frihedsgrader væk i detail-planlægningen ved at udbyde i delentrepriser. Filmbranchen flytter løbende midler fra en faggruppe til en anden og tilbage igen... Byggeledelsen kan kun slå faggrupperne i hovedet med en kontrakt, der siger hvornår de skal være færdige, og så ellers tage imod ekstraregninger for alle de sprækker i planen, som opstår i virkelighedens dynamik. Hvis byggeledelsen ville udbyde opgaverne i mindre delopgaver, og selv stå for koordineringen i en mere fleksibel, løbende planlægning, så ville de opnå nogle af disse fordele. Da ville man kunne lokke sine leverandører med, at der for de udvalgte ville være ekstraopgaver at tjene undervejs, når delydelserne skulle samles i en helhed. Ligesom filmholdet får udbetalt en del ekstra løn i overtid (som er budgetteret i en samlet pulje), når behovene opstår undervejs. En større detaljeringsgrad af ydelser og planer og en tættere styring af processen undervejs ville give en slankere produktion og et mere præcist resultat.

49.5 Anbefalinger til ledelsen af byggeproduktioner

Styringssystemet for filmproduktioner koster selvfølgelig på kontoen for en større ledelsesorganisation og for en lang pre-produktionsfase. Det er svært at sætte præcise tal

på, hvad det havde kostet foruden, men der er ingen tvivl om, at det ville afspejle sig i produkt-kvaliteten og dermed i projektets overordnede økonomi. Der er forsøgt lavet opgørelser over tab på byggeprojekter, som følge af forskellige former for sjusk, fejl, misforståelser osv., og prisen er skønnet op mod 10% af produktionsomkostningerne. Årsagerne til disse tab peger i retning af mangelfuld styring, kommunikation og samarbejde. Man kan bedst konkludere, at hvis et byggeprojekt prioriterer meget højt at overholde tidsplaner, budgetter og kvalitetskrav til produktet, bør man overveje et udbygget styresystem for produktionen. Det ligger uden for denne afhandlings rammer, men jeg forstiller mig, at en udbygning af byggeproduktionens styresystem enten helt eller delvist kunne opnås gennem en opgradering af Lean Construction systemet, Partnering konceptet og BIM-værktøjskassen med inspiration fra nogle af filmproduktionsledelsens principper og metoder.

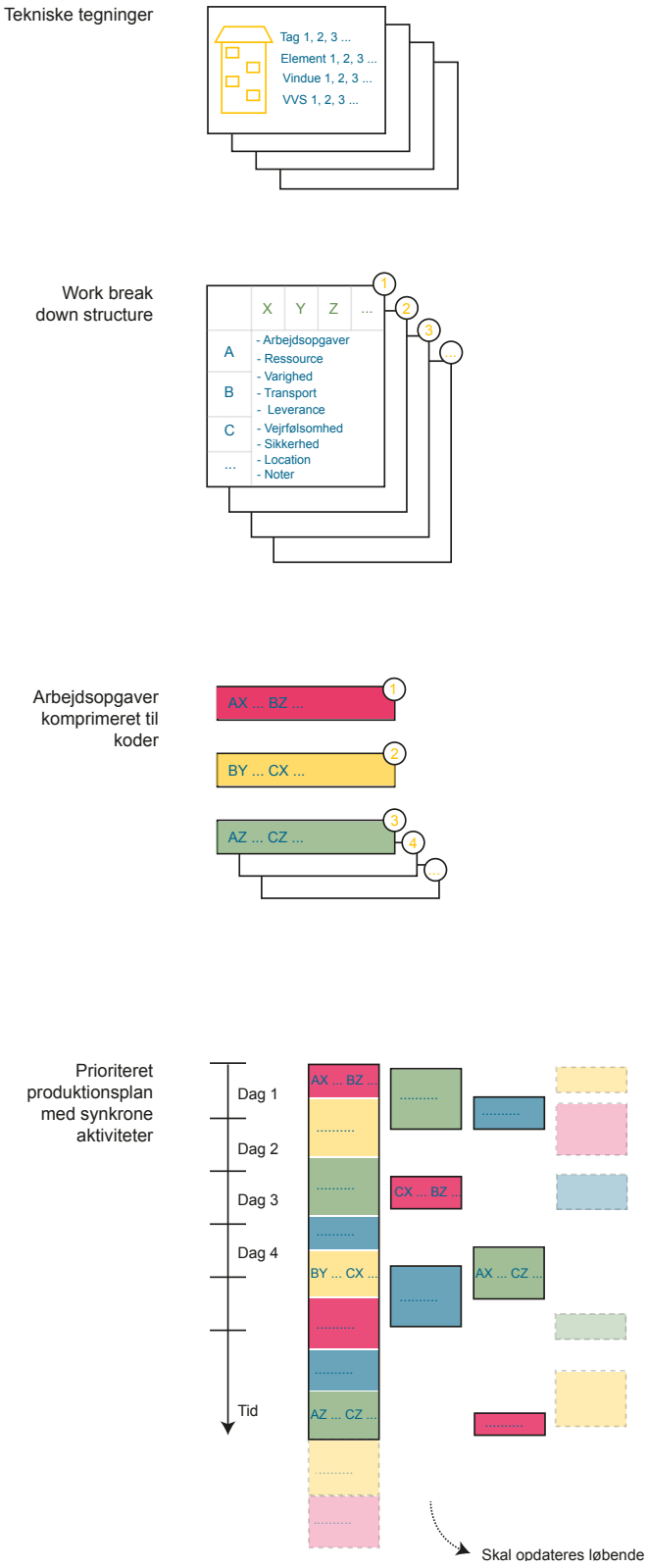
I så fald f.eks.:

- De forældede 'syv strømme' skal udvides til '117 strømme' og bygges ind i et digitalt 'Fragmentplanlægningsværktøj'© (figur nedenfor), som er fleksibelt og *Multidimensionelt* (og i detaljer udsprunget af produktbeskrivelserne).
- Denne Produktionsplan opdateres fra time til time af den samme 'Produktionsleder', som har gennemtænkt processen i detaljer i flere måneder *i Pre-produktionen* inden produktionsstart i samråd med alle produktionens Parter.
- *Dagsprogrammer* med Timeplan udleveres til alle på 'Holdet' vedr. alle detaljer for morgendagens produktion. (Holdet = mus og mand!)
- Produktionsprocessen styres fra '15 min.' til '15 min.' af en uafhængigt ansat *'Processtyrer'* med meget stærk udstråling af stor myndighed ("...and ACTION!")
- Spørgsmål til 'Ugeprogrammer' evalueres med *HELE 'Holdet'* på et hurtigt 'Ugemøde' i uformel forlængelse af en frokostpause, før de distribueres med alle praktiske informationer om logistik osv.
- Procesleder, Produktionsleder(transformation), Plads-Arkitekt(value) og Plads-Rådgiver(kvalitet) afholder DAGLIGT *'10 minutters, stående Morgenbriefinger'* for HELE 'Holdet' med plads til spørgsmål.
- I det hele taget skal 'Tæthed' og Dialog fremmes ved at *'Rive Skurene Ned'* og Flytte Møderne Ud på byggepladsen som en integreret del af samarbejdet.
- 'Ugemøder' for formænd kasseres - og erstattes istedet af *spontane*, daglige møder for de relevante ledergrupper.
- Alle former for 'Kvalitetstjek' på tværs af produkt og proces skal ske som en indbygget rutine på selve pladsen fra time til time og som en helt naturlig del af

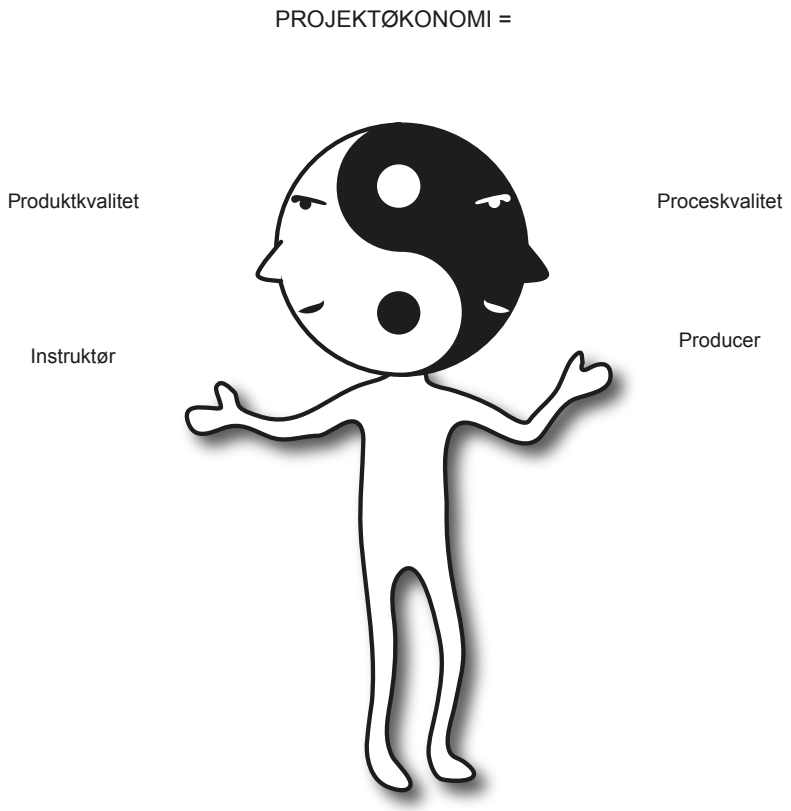
samarbejdet udført af en garvet, *Servicevenlig* person med brede Rådgiverkompetencer, produktionserfaring og koordineringsevner.

- Arkitekt og Rådgivere skal have en *Integreret og Praktisk arbejdsfunktion* på selve Byggepladsen (ikke i et skur!) og Procenter af projektets fremtidige salgsoverskud.
- Økonomien gennemgås *dagligt af en bogholder*, som dagligt sender nøgletal op til øverste lederniveau i den ansvarlige organisation.
- Hver dag afsluttes med en kort *'Projekt-Inspektion'* via Skype af produktets kvalitet og fremdrift af Arkitekt, Rådgiver, Procesleder, Produktionsleder, Bygherre-repræsentant o.a. – med henblik på at korrigere planerne (evt. formidlet digitalt via Kvalitets-Rådgiverens kamera-noter og nøgletal).

Byggebranchen mangler et digitalt planlægningsværktøj, som kan noget i princippet af Fragmentplanlægning© og en styringsorganisation, som kan følge op i udførelsesfasen:



Byggeriets projektledere mangler et mere integreret system for ledelse af transformation, flow og værdi, hvor samarbejde og kommunikation mellem de rådgivende og udførende parter praktiseres mere i stil med dette billede:



49.6 Andre projektbaserede brancher

Ligeledes kunne det være interessant i et andet studie at tænke afhandlingens konklusioner om projektledelse ind i andre brancher, som også arbejder i midlertidige, fysiske projektproduktioner under uforudsigelige driftsbetingelser. F.eks. nød- og katastrofehjælp-projekter, hvor der under kaotiske og uforudsigelige betingelser og mange nye parter skal koordineres infrastruktur og transporteres nødhjælp frem, og hvor man også må forholde sig til begivenhederne, efterhånden som de dukker op, og forsøge at forberede sig så godt som muligt på alle situationer. Men også militæroperationer, arkæologiudgravninger eller underholdningsevents (sport, koncert, dans, festival o.l.) som alle har en vis kompleksitet, udstrækning i tid og mange involverede parter og interessenter kunne være interessante tænke nye projektledelsesteorier ind i. (Flere af disse har mere karakter af 'service-produkter' end af materielle produkter, og det ændrer nogle parametre for organisationen).

50 Referencer

Litteratur

Andersen, H.; Kaspersen, L.B. (2007), *Klassisk og Moderne Samfundsteori,* Hans Reitzels Forlag

Anlægsteknikforeningen i Danmark (2003), *Anlægsteknik 2: Styring af byggeprocesser*, Polyteknisk Forlag

Apelgren, S. (2004): *Snublesten i Byggeriet,* BYG-DTU, Danmarks Tekniske Universitet

Ballard, G. and Howell, G. (1994): *Implementing Lean Construction: Stabilizing Work Flow,* Proceedings of the 2nd Annual Meeting of the International Group for Lean Construction, Santiago, Chile

Bart, P. (1999): *The Gross: The Hits, The Flops: The Summer that ate Hollywood*, St. Martin's Griffin, New York

Bechky, B. (2006): *Gaffers, Goffers and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations,* Organization Science, Vol. 17, No. 1, January-February 2006, pp. 3-21

Bechky, B. (2010): *Expecting the unexpected: How SWAT officers and film crews handle surprises* (work in progress)

Bertelsen, S., and Sacks, R. (2007): '*Towards a new Understanding of the Construction Industry and the Nature of its Production.*' Proceedings of the 15th Conference of the International Group for Lean Construction

Block, A.B. and Wilson, L.A. (2010): *George Lucas's Blockbusting: A Decade-by-Decade Survey of Timeless Movies Including Untold Secrets of Their Financial and Cultural Success,* George Lucas Books, Harper Collins Publisher Inc., New York

Blok, A. & Elgaard Jensen, T. (2009): *Bruno Latour: Hybride tanker i en hybrid verden,* Hans Reitzels Forlag

Brinch Jensen, K. (2010): *Identifying the Last Planner System: Lean Management in the Construction Industry,* Copenhagen Business School, 2010

Brown, R.L. (2006): *Planning the Low-Budget Film,* Chalk Hill Books, Los Angeles

Byggeriets Evaluerings Center (2006): *Budgetoverskridelser på byggeprojekter: Et forstudie for Fonden Realdania*

Byggeriets Evaluerings Center (2007): *Budgetafvigelser på kulturbyggerier i Danmark*

Byggeriets Evaluerings Center (2009): *Analyse af nøgletallet: 'Faktisk udførelsestid indtil overstået mangelafhjælpningsperiode i forhold til forventet udførelsestid'*

Byggeriets Evaluerings Center (2007 + 2008): *Byggeriets produktivitet: En tværsnitsanalyse fra 2004-2007*

Caldwell, J.T. (2008): *Production Culture, Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television,* Duke University Press, Durham and London

Callon, M. (1986): *Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc bay*, In John Law (ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge* (London: Routledge & Kegan Paul)

Christensen, S. and Kreiner, K. (1991): *Projektledelse i løst koblede systemer: ledelse og læring i en ufuldkommen verden,* Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Coget, J.-F. (2004): *Leadership in Motion: An investigation into the Psychological Processes that Drive Behavior when Leaders Respond to "Real-Time" Operational Challenges*, University of California, Los Angeles

Coget, J.-F. (2009): *Dialogical Inquiry: An Extension of Schein's Clinical Inquiry* (work in progress)

Coget, J.-F. (2009): *The Critical Decision Vortex: Lessons from the Emergency Room* (work in progress)

Csíkszentmihályi, Mihály (1998): Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life, Basic Books

Csíkszentmihályi, Mihály (2003): Good Business: Leadership, flow and the making of meaning, Penguin Books, New York

Csíkszentmihályi, Mihály (2006): Readings In Han Chinese Thought, Hackett Publishing

Csíkszentmihályi, Mihály and Rochenberg-Halton, E. (1981): The Meaning Of Things: Domestic Symbols And The Self, Cambridge University Press

Den Danske Filmskole (2006): *At lære kunsten: 40 år med Filmskolen,* John, O. (red.), Aschehoug, 2006

Emmitt, S. and Gorse, C. (2003): *Construction Communication,* Blackwell Publishing

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): *Omfanget af svigt, fejl, mangler og skader i dansk byggeri*

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2010): *Omfanget af svigt, fejl, mangler og skader i dansk byggeri 2001-2008*

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004): *Svigt i byggeriet: Økonomiske konsekvenser og muligheder for en reduktion*

Europa Europa: developing the European film industry / Martin Dale, 1992

Deloitte (2010): *Omkostningsanalyse af udvalgte, danske spillefilm*, Det Danske Filminstitut, 24. september 2010

Eisenhardt, K.M. 1985, Control: Organizational and Economic Approaches, Management Science, Vol.31, No.2, Febr.1985

Ensher A. E. og Murphy, S.E. (2008): *A qualitative analysis of charimatic leadership in creative teams: The case of televison directors*, The Leadership Quarterly,19 (2008), Elsevier

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Produktivitetsniveauet i dansk og europæisk byggeri

Micro-budget Hollywood: budgeting (and making) feature films for $50,000 to $500,000 / by Philip Gaines and David J. Rhodes, 1995

Graversen, G.; Larsen H.H. (2004): *Arbejdslivets Psykologi: Arbejdet, organisationen og de menneskelige ressourcer,* Hans Reitzels Forlag

Harold L. Vogel, 2007, *Entertainment industry economics: a guide for financial analysis,* Cambridge University Press, pp. 164-225.

Haslebo, G. (2004): *Relationer i Organisationer: En verden til forskel*, Dansk Psykologisk Forlag

Hvenegaard, H. and Matiesen, K. (2005): *Film- og tv-arbejdere i rampelyset - en undersøgelse af levevilkår og psykisk arbejdsmiljø for atypisk ansatte*, Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA), 2005

Jensen, A.F. (2005): *Mellem Ting: Foucaults filosofi,* Det lille Forlag

Jensen, K.B. (2010): *Identifying the Last Planner System: Lean management in the construction industry*, Copenhagen Business School, Ph.d. Series 25.2010

Jensen, T.E. (2003): *Aktør Netværksteori: en sociologi om kendsgerninger, karakker og kammuslinger,* Papers in Organization, No. 48, Copenhagen Business School, 2003

Jones, C. and Jolliffe, G. (1996): *The Guerilla Film Makers Handbook: About film making, by film makers, for film makers,* Cassell

Jones, C. (2004): *"Jaques Derrida",* in Linstead, S. (ed.) *Organization Theory and Postmoderne Thought*, Sage Publications

Josephson, P.E. and Hammarlund, Y. (1998): *The Causes and costs of defects in construction*

Josephson, P.E., and Hammarlund, Y. (1996): Kvalitetskostnader å 90-talet – en studie av sju byggprojekt", Chalmers Tekniske Højskole, 1996.

Jørgensen, K. (2008*): Byggeprojekt Frederikskaj: MT Højgaard: En case beskrivelse,* DTU Management, Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse

Kenley, R. (2006): *Location-Based Management*, AUBEA 2006, UTS Sydney , 13pp.

Kenley, R. (2004): *Project micro-management: practical site planning and management of work flow*, 12th Annual Lean Construction Conference, 194-205. Copenhagen, Denmark.

Kirkeby, Ole Fogh (2005), Eventum Tantum – Begivenhedernes Ethos, Forlaget Samfundslitteratur

Kjeldgaard, L. (2004): *Billigt er bedre,* Filmmagasinet EKKO, Juni 2004

Koskela, L. and Howell, G. (2002): *The underlying theory of project management is obsolete,* Proceedings of the PMI Research Conference 2002, Project Management Institute, 2002

Kulturministeriets Udvalg om Fremtidens Filmstøtte (2010): *'Dialog og Fleksibilitet' og 'Evaluering af New Danish Screen (film)',* September 2010, Det Danske Filminstitut

Latour, B. (1983): *Visualization and Cognition: Drawing things together*, Ecole de Mines, CNRS seminar, December 1983,

Latour, Bruno (1999): *Pandoras Hope: Essays on Reality of Science Studies*:. Cambridge, MA, London, UK Harvard University Press

Latour, B. (1987): *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Open University Press

Latour, B. (1991): *'Technology is society made durable'*, In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters: essays on power, technology and domination,* pp. 103-131, London: Routledge.

Bruno Latour (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory* (Oxford: Oxford University Press).

Latour, B. (1983): *Give me a laboratory and I will raise the world*, in Knorr-Cetina&Michel Mulkay (ed.) *Science Observed: Perspectives in the Social Study of Science*, pp 141-171, Sage,1983

Law, J. (1999): *Traduction/Trahision: Notes on ANT,* Centre for Science Studies, Lancaster University

Law, J. and Hassard, J. (1999): *Actor Network Theory and after,* Blackwell

Luhmann, N. (1997): *Limits of Steering, Theory, Culture & Society,* Sage 1997

Maitlis, S, and Lawrence, T.B. (2007): *Triggers and enablers of sensegiving in organizations,* Academy of Mnagement Journal 2007, Vol. 50, pp. 57-84

Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*

Mathieu, C. and Pedersen, J.S. (red.) (2009): *Dansk film i krydsfeltet mellem samarbejde og konkurrence,* Ariadne

McGregor, D. (1960), *The Human side of entreprise*

McKinsey Copenhagen (2010): *Creating economic growth in Denmark through competition*

Meso, P., Troutt, M.D. Rudnicka, J. (2002): *A review of naturalistic decision making research with some implications for knowledge management*, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, number 1, pp. 63-73

Nielsen, J., Pedersen, E.S., Haugbølle, K. (2010): Byggeriets Produktivitet: Udvikling i boligbyggeriets standard

Obst, L. (1996): Hello, He lied: & other Thruths from the Hollywood Trenches, Broadway Books, New York

Persse, J. (2008): *Hollywood Secrets of Project Management Success,* Microsoft Press, Best Practices

Pilgrim, R. B. (1995); *Intervals (Ma) in Space and Time: Foundations for a Religio-Aesthetic Paradigm in Japan*, In Fu, C. W. and Heine S., *Japan in traditional and postmoderne perspectives* (pp. 55-80), State University of New York Press (1995)

Rambøll (2010): Rapport: *Måling af svigt, fejl og mangler i dansk byggeri*, Erhvervs- og Byggestyrelsen, Juni 2010

Rigsrevisionen (2009): *Beretning til Statsrevisorerne om budgetoverskridelser i statslige bygge- og anlægsprojekter*

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and New Directions,* Contemporary Educational Psychology 25, pp. 54-67 (2000)

Salamoff, P.J. (2009): *On the set: The hidden rules of movie making etiquette,* Tavin Press

Schlamowitz, J. (2010): *Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter*, Copenhagen Business School, Ph.d. serie 13.2010

Strandvad, S.M. (2009): Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry, Copenhagen Business School, Ph.d. Series 10.2009

”FIRO”, William Schutz, Fundamental Interpersonal Relations Orientation

An economic history of film / edited by John Sedgwick & Michael Pokorny, 2005

Seppännen, O. and Kenley, R. (2005): *Performance Measurement using Location-Based Status Data*, Proceedings IGLC-13, July 2005, Sydney, Australia

Seppänen, O. (2009): *Empirical research on the success of production control in building construction projects*, Helsinki University of Technology, Department of Structural Engineering and Building Technology, Helsinki

Soila-Wadman, Marja (2003): *Kapitulationens estetik: Organisering och ledarskap i filmprojekt,* School of Business Research, Stockholm Universitet

Staub-French, S., Russell, A. and Tran, N. (2008): *Linear Scheduling and 4D Visualization*, Journal of Computing in Civil Engineering (may/june 2008)

Squire, J.E. (2004): *The Movie Business Book: Third Edition, The behind-the-scenes story of global movie financing, marketing, revenue streams, technology and more as told by Mel Brooks, William Goldman, Sydney Pollack, Tom Rothman and 35 other Entertainment Industry Leaders,* Fireside Book, Simon & Schuster

Thuesen, C. (2006): *Anvendelse af den rette viden: Et studie af byggeriets kulturelle organisering,* BYG-DTU, Danmarks Tekniske Universitet

Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations,* Foundations for Organizational Science, Sage

Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2007): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty,* Second edition, Wiley 2007

Weick, K.E. (2004): *Rethinking Organizational Design*, in Managing as designing, edited by Richard J. Boland J. Collopy, F., Stanford Business Books, 2004

Weick, K.E. and Roberts, K.H. (1993): *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks,* Administrative Science Quarterly, 38 (1993), pp. 357-381

Whyte, G. (2001): *Perspectives in Naturalistic Decision Making from Organizational Behavior*, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 14, pp. 353-384

Winch, G. M. (2010): *Managing Construction Projects: An Information Processing Approach: Second Edition*, Blackwell Publishing Ltd, USA

Worthington, C. (2009): *Basic Film-making: Producing,* Ava Publishing

Økonomi og Erhvervsministeriet (2007): *Bedre og billigere byggeri,* Schultz 2007

Empiriske noter

Der findes udskrifter af samtlige observationer og interviews, som er åbne for interesserede ved kontakt til forfatteren: christinegebjerg@hotmail.com

---

Udvalgte noter om mine kilder til interviews, etnografi, kurser m.v.

Ad. Interviews og empiri fra Producer Denise Di Novi

Di Novi studied communications at Simmons College, Massachusetts, and received a degree in journalism. After working as a copy editor at the National Observer and staff writer for Canada AM, she became a reporter for Toronto's Citytv, but quit in 1980, and took a job as a unit publicist for Final Assignment, a film shooting in Toronto starring Geneviève Bujold. She became a principal in the Montreal-based production company Film Plan, acting in various production capacities on nine major studio releases, including Scanners and Videodrome. In 1983, Film Plan relocated to Los Angeles and merged with Arnold Kopelson's Film Packages.

Di Novi then joined New World Pictures as Executive Vice President of production. She later shifted into an overall deal as an independent producer, producing the cult favorite Heathers starring Winona Ryder. Di Novi then headed Tim Burton Productions and was responsible for producing several of Burton's most successful films. She set up her own production company, Di Novi Pictures, in 1993, at Columbia Pictures. Subsequent to that she entered into a producing deal with Warner Brothers Pictures, where she remains today.

Di Novi has produced 35 programs, including five from her partnership with Tim Burton (Edward Scissorhands, Batman Returns, The Nightmare Before Christmas, Ed Wood and James and the Giant Peach) and three films based on books by Nicholas Sparks (Message in a Bottle, A Walk to Remember and Nights in Rodanthe).

For four years, Di Novi was executive producer of The District, a CBS primetime series created by Terry George.

Di Novi currently has a number of projects in various stages of development, including The Illustrated Man with director Zack Snyder, based on a collection of Ray Bradbury stories; the love story The Last Summer (of You and Me), based on the book by Ann Brashares; The Jetsons; Monte Carlo; and Larklight, based on a Philip Reeve novel.

Filmography

Heathers (1989)

Edward Scissorhands (1990)

Meet the Applegates (1991)

Batman Returns (1992) (producer)

The Nightmare Before Christmas (1993) (producer)

Cabin Boy (1994) (producer)

Ed Wood (1994) (producer)

Little Women (1994) (producer)

James and the Giant Peach (1996) (producer)

Almost Heroes (1998) (producer)

Practical Magic (1998) (producer)

Message in a Bottle (1999) (producer)

The '70s (2000) (TV) (executive producer)

The District (2000) (TV series) (executive producer)

Happy Campers (2001) (producer)

Original Sin (2001) (producer)

A Walk to Remember (2002) (producer)

Jo (2002) (TV) (producer)

Hotel (2003) (TV) (executive producer)

What a Girl Wants (2003) (producer)

Eloise at the Plaza (2003) (TV) (executive producer)

Eloise at Christmastime (2003) (TV) (executive producer)

Catwoman (2004) (producer)

Sudbury (2004) (TV) (executive producer)

New York Minute (2004/I) (producer)

The Sisterhood of the Traveling Pants (2005) (producer)

Lucky You (2007) (producer)

The Sisterhood of the Traveling Pants 2 (2008) (producer)

Nights in Rodanthe (2008) (producer)

Ramona and Beezus (2010) (producer)

(Tekst fra 'Wikipidia', 160811)

Ad. Interview med Andrew Fenady

Andrew Fenady has held the position of President, Physical Production at Universal Pictures since February 2008.

In this role, Fenady oversees all aspects of physical production, including budgeting, scheduling, hiring crews and managing day-to-day operations. Fenady has overseen physical production on such Universal films as "Forgetting Sarah Marshall," "Knocked Up," "Children of Men," "Miami Vice," "Serenity," "Dr. Seuss' The Cat in the Hat," "8 Mile" and "The Fast and the Furious: Tokyo Drift," as well as all three films from the blockbuster hits in the "Bourne" series. Recently, he oversaw physical production on Universal's global hit "Wanted," as well as the upcoming films "Traveling" and "The Repossession Mambo," among others.

Fenady joined Universal in 2000 as Director, Physical Production and was promoted to Vice President, Physical Production in 2002 and Senior Vice President, Physical Production in 2004. In October 2007 he was named Co-President, Physical Production.

Before arriving at Universal, Fenady spent a decade working as a freelancer on various productions. He served as production supervisor or production manager on such films as "Shanghai Noon," "Dinosaur," "Six Days Seven Nights," "Father's Day" and "Space Jam."

(Tekst fra Universal Pictures hjemmeside, primo 2012)

Ad. Interviews og samtaler med Michael Taylor

Michael Taylor is the Chair of Film and Television Production at the USC School of Cinematic Arts and is also a producer of numerous theatrical and television films. He produces within the studio system as well as in the independent film arena. Taylor's credits include Last Embrace (1979), Bottle Rocket (1996), Phenomenon (1996), The Hi-Line (1999), Instinct (1999), The Pursuit of D.B. Cooper (1981), Mrs. Munck (1995), Princess of Thieves (2001) Phenomenon II (2003), The Commuters (2005), and Copying Beethoven (2006.) He most recently produced and directed the documentary film entitled NO LABELS.

Among other honors, Taylor is the recipient of The National Board of Review Award, The Fourteenth Annual Genesis Award for Outstanding Feature Film, The Santa Clarita International Film Award for best Tela-Feature, The Variety/EDI $100 Million Award, and is a member of the Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

Taylor began his career as a Motion Picture Executive at United Artists Corporation, and served as UA's Head of European Production based in London. Among the films he supervised during that period were The Pink Panther Strikes Again, the James Bond thriller The Spy Who Loved Me, and Ken Russell's Valentino. He also served as Vice President, Executive Asst. to the President of Orion Pictures Corporation, where he was involved in the financing, production, and distribution of many notable films including Easy Money, Gorky Park, and Amadeus.

(Tekst fra USC's hjemmeside, 2010).

Ad. Ophold, kurser, seminarer, samtaler og interviews ved University of Southern California (USC), School of Cinematic Arts (SCA)

The 25 Best Film Schools Rankings (2011):

Hollywood talent as diverse as Martin Scorsese, Lisa Cholodenko, George Lucas and Joss Whedon got their start at a film school, all of which are named and ranked here on The Hollywood Reporter's inaugural list (comprised with help from industry insiders) of the world's best.

1. American Film Institute

Among the most selective film schools in America, AFI's Center for Advanced Film and Television Studies in Los Angeles offers a two-year conservatory program where students specialize in fields including directing, producing and writing, often coming to the institute after working in the industry or having attended other schools. Its "fellows" are typically more mature (average age is 27) and benefit from speakers and teachers drawn from the highest levels of the industry, supported by the full weight of AFI itself. Comparing it to cross-town rivals UCLA and USC is a bit of apples-and-oranges, given its small size and emphasis on specialization, but AFI's glittering parade of alumni, from David Lynch to Darren Aronofsky, remains unrivaled when it comes to auteur filmmakers. Students are guaranteed the freedom to make a thesis film and are given access to SAG members for their casts and $13,500 in financing. If you know where you're going, AFI can get you there.

TUITION $38,416 for first year; $37,112 for second year (plus $8,033 for thesis)

DEGREES MFA, certificate of completion

NOTABLE ALUMNI Terrence Malick (The Tree of Life), David Lynch (Blue Velvet), Darren Aronofsky (Black Swan)

"I love AFI and would be nowhere without it." -- David Lynch

2. University of Southern California

The richest film school in the world (alum George Lucas contributed $175 million, and alum Robert Zemeckis has given a bundle, too), USC probably has more graduates working in the industry than any other school and has the greatest support from the industry itself, with 10,000-plus alums who routinely donate millions for state-of-the-art facilities -- and notable support from non-graduate Steven Spielberg. Its Peter Stark Producing Program, under The Graduate producer Larry Turman, remains the premier venue for aspiring producers and execs. Insiders were split when asked to choose between AFI and USC for the No. 1 spot,

with AFI winning largely on the basis of its choice student body. But USC takes the candle when it comes to technical training. Says Dean Elizabeth M. Daley: "One of the hardest things to understand is the culture of filmmaking. You're not gonna get that out of a book. Come here and you'll understand." She's right, thanks to unrivaled facilities, an emphasis on film history and technique and its great ties with Hollywood -- a plus for some, but not for those more interested in indie films. The upside: It's a vast dream factory. The downside: It's a vast dream factory.

TUITION $42,000 (plus room and board)

DEGREES Critical studies, B.A., M.A., MFA and Ph.D. programs in everything from film and TV to animation and digital arts

NOTABLE ALUMNI George Lucas (Star Wars), Ron Howard (A Beautiful Mind), Jon Landau (Avatar)

"USC is run in many ways like a studio. The challenges that were given to us had to do with the realities of the industry and financing, and I think those were important lessons to learn."
-- Lee Unkrich, director, Toy Story 3

3. Beijing Film Academy

...etc.

(Tekst Fra 'The Hollywood Reporter', August 2011).

PhD-studiet af projekt-produktioner er foretaget dels som etnografiske observationer på danske og amerikanske filmsets og byggepladser, dels som kvalitative interviews og litteraturstudier. Analyserne er foretaget via Aktør Netværk Teori (ANT) og søger svar på, hvorfor professionelle filmproduktioner langt bedre opfylder deres mål for tid, budget og kvalitetskrav til produktet, end byggeproduktioner gør det. Hermed bidrager afhandlingen til projektledelsesteorien, hvor der længe har været efterlyst et integreret ledelsessystem for transformation, flow og værdi.

Ph.d. afhandlingen konkluderer, ud fra en isoleret betragtning af produktionsfasen, at professionelle filmproduktioner og byggeproduktioner har så mange fællestræk, at det giver mening at overføre idéer fra filmbranchens planlægnings- og styringsmetoder til store byggepladser med henblik på at opnå en mere præcis, effektiv og harmonisk produktionsproces.

ISBN 978-87-92706-51-5

DTU Management
Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet

Produktionstorvet
Bygning 424
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 48 00
Fax 45 93 34 35

www.man.dtu.dk