

Rapport om konflikten mellom Sissel og  
Kathrine Haugen og NRK Drama under  
manusarbeidet med TV-serien

# HIMMELBLÅ



Av

Ulf Breistrand (NDF) og Terje Lindberg (NRK Drama)

10.03.09

## a. OPPSUMMERING

Denne rapporten viser at selv om konflikten i en periode hadde høy temperatur så utgjorde den en relativt kortvarig del av en lang manusprosess. Den var vesentlig konsentrert rundt utviklingsarbeidet av episode to til fire tidlig i 2007. Men skyggene den kaster inn over en ellers vellykket produksjon, og sporene den har satt i noen av de involverte, gjør det nødvendig å forsøke å beskrive konfliktforløpet. Hensikten er ikke å dele ut skyld, men å forsøke å forebygge lignende konflikter i framtida.

Konflikten toppet seg i mai 2007 rundt ferdigstillingen av episode tre. Det nærmet seg produksjonsstart og planleggingsarbeidet var avhengig av ferdigstilte manus. Manusutviklingen var planlagt etter en stram tidsplan for levering og tilbakemelding. Teamet av episodeforfattere ble utvidet. Dette medførte at de to opprinnelige forfatterne, Kathrine Haugen, som hadde skapt det norske konseptet, og Sissel Haugen, som episodeforfatter, fikk nye folk og et nytt regime å forholde seg til.

En vesentlig del av konflikten synes å handle om retten til "siste ordet" i forhold til manus. Kathrine Haugen hadde forventninger om at det tilfalt henne som konseptutvikler og hovedforfatter. NRK Drama ved Vegard Stenberg Eriksen mente det tilfalt oppdragsgiver.

En del av konflikten handlet om kreditering knyttet til den endelige versjonen av andre episode. Løsningen å kreditere bare en av forfatterne som hadde vært involvert i episoden ble ikke meldt tilbake og den ikke-krediterte oppdaget dette ført på sendingen. Som direkte resultat av dette ble konflikten nå brått offentlig og fikk stor medieoppmerksomhet.

Selve konfliktutøvelsen har flere mer uoversiktige og subjektive faktorer. Hvordan snakker hvem til hvem og hvor? Det kan være en faktor at prosjektet ble gjennomført med stor geografisk avstand mellom partene.

Sissel Haugen og Kathrine Haugen hadde fått stor tillit og stort ansvar. Den mistet de: både opplevd og faktisk for en periode. Den ble gjenopprettet etter de kritiske månedene i 2007. Selve utviklingsarbeidet var satt under press fra første dag av. Det kan ha blitt for mye på for kort tid.

Konklusjonsdelen på slutten av rapporten utleder mer generelle kunnskaper og lærdommer. Den danner etter mandatet grunnlag for videre evaluering av Himmelblå med mål om å unngå triggere for konflikt.

## b. BAKGRUNN FOR RAPPORTEN

Denne rapporten er bestilt av dramasjef i NRK Drama, Hans Rossiné. Mandatet er utformet i samarbeid med leder for Norske Dramatikeres Forbund, Gunnar Germundson. Det ble satt ned et utvalg bestående av dramatiker Ulf Breistrand fra NDF og manusredaktør Terje Lindberg fra NRK Drama. Terje Lindberg har vært sekretær for utvalget.

Foranledningen for denne rapporten er at konfliktene ble offentlige i forbindelse med lanseringen av Himmelblå i fjor høst. Under overskriften "Syk av NRK" kritiserer Kathrine og Sissel Haugen NRK Drama i intervju med Adresseavisa 15.09.08. for manglende kreditering på rulletekstene og motvilje mot å evaluere manusprosessen. Hans Rossiné imøtekom dagen etter det første punktet ved å endre praksis for kreditering på rulleteksten. Denne rapporten belyser manusprosessen sett fra de ulike deltakernes ståsted med mål om en mer omfattende evaluering av prosjektet.

## c. MANDAT

Dette mandatet ble utformet av dramasjef i NRK Drama, Hans Rossiné og Leder for Norske Dramatikeres Forbund Gunnar Germundson:

"BAKGRUNN: På basis av uenighet mellom manusforfatterne Sissel og Kathrine Haugen og NRK Drama om ulike forhold ved manusprosessen til langserien "Himmelblå", ønsker NRK Drama i samarbeid med Dramatikerforbundet å få klarlagt de forhold ved manusprosessen som har gitt grunnlag for uenigheten. I denne sammenheng nedsettes det en gruppe som skal kartlegge de ulike forhold ved manusprosessen, som forsøksvis skal trekke en konklusjon (enstemmig eller delt) og som skal foreslå tiltak til hvordan denne type manusprosesser kan bli bedre i fremtiden. Gruppens arbeid skal munne ut i en skriftlig rapport som skal avleveres styringsgruppen. En tar sikte på at rapporten danner grunnlag for en senere evalueringsrunde hvor alle berørte parter blir invitert.

UTREDNINGSGRUPPEN: Gruppen består av Terje Lindberg fra NRK Drama og Ulf Breistrand fra Dramatikerforbundet.

STYRINGSGRUPPE: Styringsgruppen består av Gunnar Germundson fra Dramatikerforbundet og Hans Rossiné fra NRK Drama.

MANDAT: Gruppen får som mandat å belyse og evaluere alle relevante forhold ved manusprosess-biografien til Himmelblå: kronologisk hvordan manusprosjektet startet, ble fulgt opp, gjennomført og avsluttet. Gruppen får også som mandat å belyse og evaluere forhold vedrørende kontraktsinngåelse, - oppfølging og - endringer, kommunikasjonen mellom partene, arbeidsform og samarbeidsformer.

Gruppen bes vekte ulike synspunkter mot hverandre.

**METODIKK:** Gruppen får selv velge sin metode og hvordan undersøkelser og arbeide skal foregå og hvem av de involverte gruppen ønsker å intervju. Såfremt det ikke strider mot opphavsrettslige, privatrettslige, personalpolitiske og/eller redaksjonelle retningslinjer og regler, stiller NRK Drama sitt materiale til disposisjon for gruppen.

Gruppen må selv vurdere dersom den mottar informasjon som ikke har offentlig relevans for rapporten.

**BUDSJETT:** NRK Drama dekker reise til Brønnøysund evt. reise fra Brønnøysund til Oslo for søstrene Haugen. NRK Drama dekker lønn for den tid NRK Dramas ansatte jobber med rapporten. NRK Drama dekker en avslutningsmiddag for gruppen”.

#### d. METODE

Helt sentralt for denne rapporten er intervjuet. Vi har prioritert å intervju de viktigste aktørene i manusprosessen. De har kartlagt et hendelsesforløp og konkretisert innhold og omfang av konflikten. Intervjuene synliggjør de ulike funksjonenes og personenes interesser og synsvinkel.

Det er vanskelig å stå utenfor og peke på rett og urett. Derfor har utvalget ikke gått inngående inn på e-post selv om de har blitt gjort tilgjengelig for oss. De illustrerer først og fremst temperatur og tone og dokumenterer begynnelse, topp og slutt for et konfliktforløp.

Kontraktsforhold har ikke vært fokusert eller kritisert i denne konflikten. Utvalget har lest kontraktene. De er utformet etter standardavtalen fra NDF.

Intervjuene innehar en større grad av refleksjon og har derfor større verdi for mer generelle konklusjoner og lærdommer.

Utvalget har gjennomført en times intervju med:

Kathrine Haugen, manusforfatter.

Sissel Haugen, manusforfatter.

Hans Rossiné, dramasjef

Petter Wallace, prosjektsjef

Tore Bergstrøm, produsent

Margrete Kåset, manusredaktør

Lasse Nederhoed, manuskonsulent og manusforfatter

Vegard Stenberg Eriksen, produsent

Eva Dahr, regikonsept og regi – ble telefonintervjuet.

Daværende manusredaktør Jan Strande Ødegaardstuen var sentral i utformingen av prosjektet og kontrakter. Men på grunn av sykdom har det dessverre ikke vært mulig å intervju ham.

Utvalget har også hatt tilgang til kontrakter, manusversjoner og annet materiale for å få et så komplett bilde av konflikten som mulig. Utvalget har sett på dette, men lagt mest vekt på *oppfattet* kommunikasjon mellom de involverte. Dette materialet inngår derfor heller ikke i rapporten.

Intervjuene har gjennomgående vært ført i en åpen og konstruktiv tone. Alle spurte har sagt seg villig til å redegjøre for sin versjon, og fått lov å godkjenne den i ettertid. Rapporten gjengir disse intervjuene som oppsummeringer og utleder derfra konfliktlinjene og utvalgets konklusjon.

#### e. PROSJEKTETS FORHISTORIE

Himmelblå er en remake av serien "2000 acres of sky" av BBC/Zenith som ble sendt i 22 episoder fra 2001 til 2003. Prosjektsjef Petter Wallace brakte serien til NRK Drama. Sentral i den videre utformingen av prosjektet ble daværende manusredaktør Jan Strande Ødegaardstuen. Våren 2006 ble det gjennomført en lukket konkurranse om tilpasningen av serien til norske forhold. Deltakere var Gro Elin Hjelle, Margrete Kåset, og Kathrine Haugen.

Kathrine Haugens forslag ble foretrukket og i mars 2006 ble det bestilt et forprosjekt bestående av treatment for en episode og enkeltscener. Levering skjedde mai 2006. Deretter ble det inngått en kontrakt om utvikling av storylines for første sesong med påfølgende kontrakt som manusforfatter for enkeltepisoder.

Sissel Haugen ble ansatt som episodeforfatter i september samme år. I første omgang for andre episode.

Innspillingsstart ble satt til mai 2007. Det vil si vel 10 måneder etter oppstart av manusarbeidet. Prosjektet hadde allerede da stramme tidsrammer og det ble satt opp en datofestet plan for manusflyten. Teamet for øvrig besto av produsent Tore Bergstrøm som hadde planlegging som hovedoppgave, med Vegard Stenberg Eriksen som utviklingsprodusent.

Jan Strande Ødegaardstuen var manusredaktør og bindeleddet mellom manusforfatterne og produsentene.

Det er også i denne perioden ulike forventninger til prosjektet blir satt og skapt. Som vi skal lese av rapporten spiller disse forventningene en avgjørende rolle i konflikten mellom manusforfatterne Kathrine Haugen og Sissel Haugen og NRK Drama.

## f. INTERVJU

Intervjuene ble gjennomført av Ulf Breistrand og Terje Lindberg og blir brakt her oppsummert. Alle fikk tildelt en time og fokus var på utviklingen av konflikten og eventuelle tiltak for å forbedre manusarbeidet i NRK Drama.

Alle har fått anledning til å lese og korrigere referatene før offentliggjøring.

### 1. KATHRINE HAUGEN

Kathrine Haugen ble kjent med prosjektet gjennom at hun ble kontaktet av manusredaktør i NRK Drama, Jan Strande Ødegaardstuen. De hadde tidligere samarbeidet på dramaserien "Skolen". På oppfordring deltok hun i konkurranse med to andre forfattere om fornorskingen av "2000 acres of sky". Hun hadde en klar opplevelse av at det var Ødegaardstuen som etter det gikk inn for hennes konsept. Uttalelser som at hun "er serien" og hadde satt sitt merke på den gjennom utforming av karakterer og miljø ga henne klart inntrykk av at han så på henne som hovedforfatter og hun forteller at de inngikk en muntlig avtale om at selv om andre forfattere måtte bringes inn, så skulle hun ha rewrite på alle episodene. Modellen for manusutvikling var ellers enkel, tilbakemeldingene fra manusredaktøren var direkte og raske og mer i form av forslag enn pålegg. Hun opplevde at samarbeidet var basert på definerte roller og gjensidig respekt. Et uttrykk for dette var også at da en av regissørene ble tilbudt å skrive en episode skal Ødegaardstuen ha bedt Kathrine bestemme hvilken. Det eneste hun forøvrig hadde å utsette på oppstartsperioden var sen utbetaling av honorar.

Kathrine sier hun var klar over tidspresset og fremholder at tidsfrister ble overholdt frem til julen 2006. I løpet av senhøsten ble Jan Strande Ødegaardstuen sykemeldet og produsent Vegard Stenberg Eriksen overtok for en periode også oppgaven som manusredaktør, inntil Margrete Kåset ble engasjert. Kathrine syntes det var litt uheldig at Margrete fikk jobben etter å ha blitt slått av henne i konkurransen om konseptet. Vegard forsikret, sier hun, at selv om Margrete overtok så kom han til å ha "stålkontroll" med prosessen. Uttalelsen ga Kathrine en følelse av at Vegard kanskje likevel ikke stolte helt på Margrete, selv om Margrete fra nå var den som skulle ha kontakt med forfatterne.

Overgangen til dette nye utviklingsregimet går i begynnelsen bra, selv om hun beklager at hun ble dårlig informert om endringene. Det er positive tilbakemeldinger på enkelte episoder. Etter hvert forvinner imidlertid tilliten til Margrete. Det sammenfaller blant annet med at Lasse Nederhoed blir engasjert som manusforfatter og med ansvar for rewrite av Kathrine og Sissels episoder. Kathrine tok i utgangspunktet ikke Lasses engasjement som noe mistillit mot henne, men tvert i mot som et uttrykk for at man ikke stolte helt på Margrete. Virkelig konflikt oppsto først når hun opplevde at Lasse dreide

seriekonseptet i en helt annen retning. Dette opplevde hun som direkte mistillit til henne som forfatter.

Et spesifikt tema her var å slå sammen andre og tredje episode til en ny episode. I denne prosessen opplevde hun utydelige tilbakemeldinger fra utviklingsteamet. Hun reagerte spesielt sterkt på at det ble foretatt omskrivninger uten at hun ble informert. I denne perioden etterspurte hun en tydeligere tilstedeværelse av prosjektsjef Petter Wallace som hun så langt hadde en god relasjon til. Hun savnet en klarere kontaktperson.

Følelsen av manglende tillit ble forsterket ved at kontrakt for andre sesong ikke kom på plass som forventet. Kathrine fremholder at hun i denne perioden mistet selvfølelsen. Hun ønsket selv å foreta omskrivninger, som lovt henne av nå sykemeldte Ødegårdstuen. Denne oppgaven ble i stedet tildelt Lasse. Konflikten kulminerte med et hastemøte med prosjektsjefen, avholdt våren 2007. Da hadde kontakten mellom manusforfatterne i Brønnøysund og redaksjonen på Marienlyst stoppet helt opp. Kathrine var da innstilt på å slutte, og opplevde at de var klare til å la henne gå. De trodde visst de kunne klare alt selv nå, sier hun. Hun ble imidlertid overtalt av Sissel til å fortsette, og omdefinerte da sin egen funksjon til å være bare manusforfatter. Selv mener hun at den geografiske avstanden i seg selv ikke var noe vesentlig problem her.

Etter Kathrines mening bunner konflikten i at rollefordelingene ble uklare etter at utviklingsteamet ble reorganisert. I kjernen av dette er det også for henne en profesjonskamp som handler om retten til å ha kontroll over manusutviklingen. Dette er ikke bare knyttet opp mot produsent og manusredaktør, men også kontroll over regissørens videreutvikling manuset.

Etter den kritiske perioden rundt episode en til fire vinteren 2007 fungerte samarbeidet mye bedre gjennom resten av produksjonsperioden.

Kort oppsummert mener hun utviklingen klart led under manglende "one vision". At så mye myndighet ble fratatt henne gjorde at hun mistet den opprinnelige følelsen av eierskap til serien, som hun framholder som viktig for et bra resultat. At all kommunikasjon stanset opp i en lang periode var heller ikke gunstig for arbeidet.

## 2. SISSEL HAUGEN

Allerede på konseptstadiet ble Sissel uformelt engasjert i prosjektet som søsteren hadde blitt invitert til å levere norsk konseptforslag på. Hun var blant annet med på befaringsmulige innspillingssteder. Hun forteller at manusredaktør Ødegaardstuen visste om det, og han antydte også at begge kunne skrive når de kom så langt. Oppstarten var preget av et veldig godt samarbeid, og at de alle jobbet under samme visjon. Sissel ble engasjert som episodeforfatter, mens Kathrine utviklet de lange linjene i tillegg til enkelte episoder. I september 2006 fikk hun kontrakt for å skrive andre episode. Arbeidet ble bestilt og kontrakten utformet av Jan. Den første antydning til konflikt kom da de fikk beskjed om

at en av regissørene skulle få prøve seg på å skrive en episode. Sissel syntes det vitnet om manglende respekt for forfatterhåndverket, "kan en forfatter settes på foto", spør hun retorisk. Men det var bestemt, og de aksepterte dette da Ødegårdstuen sa at Kathrine kunne få bestemme hvilken episode regissøren skulle få skrive, "en lett", ble det sagt.

Jans metode som manusredaktør var å holde i alt selv. Alt skulle gå gjennom ham, og ikke legges fram for produsentene med mindre han ville det. Og han ville også sile tilbakemeldinger fra andre før de ble forelagt Sissel og Kathrine. Hun synes de fikk tydelige tilbakemeldinger fra Jan, som til og med ble gitt med det forbehold at de selv kunne bestemme hva de ville ta hensyn til, de var nærmest forslag, ble det sagt. De oppfattet det sånn at han ville de skulle ha visjonen.

Sissel følte seg her trygg på å klare jobben, dette var hennes univers. Og alt gikk bra til Jan ble syk.

Først opplevde de at deres smule uro ble tatt seriøst og behandlet med respekt. Utviklingsprodusent Vegard dro til Brønnøysund og forsikret at man skulle fortsette som før. Sissel passet på å uttrykke at de syntes Jans måte hadde fungert veldig bra. Her ble også Margrete lansert som ny manusredaktør, men Vegard forsikret likevel at han skulle holde i det hele. Det var et hyggelig møte, og Sissel opplevde ikke noe her problematisk. Det var også første gang de traff Vegard.

Problematisk opplevde hun det først da Kathrine fikk beskjed om at andre og tredje episode skulle slås sammen til en. At Lasse Nederhoed ble engasjert i denne forbindelse førte til ytterligere uklarhet i forhold til linjer og roller. I sum ble det oppfattet som mistillit til henne som manusforfatter, dette var jo de episodene hun hadde skrevet. Hun opplevde også at selve konseptet ble dratt i en annen retning etter at teamet fikk ny bemanning.

I et telefonmøte oppsto det enighet om kommunikasjonslinjene. De hadde vært usikre på hvem de skulle forholde seg til når det gjaldt manus. Det ble nå opprettet en maktbase i redaksjonen blant annet ved tydeliggjøring av Margrete Kåsets mandat som manusredaktør. Dette kom i stand etter at de i følge Sissels oppfatning fikk medhold fra prosjektsjef Petter Wallace. Prosjektet skulle igjen få én stemme.

Alle tilbakemeldinger gikk nå gjennom Margrete, men uten å bli silt av henne, så de følte det som en hel redaksjon talte gjennom henne. Det ble mange å "please", og det ble etter Sissels oppfatning ikke sånn at Vegard fulgte "tett opp". Resultatet var at de ble usikre på om de fortsatt hadde tillit.

Det oppsto en ny konflikt i februar 2007. Da overtok redaksjonen selv omskrivningene av manus, og ga oppgaven til Lasse Nederhoed. Etter Sissels mening var dette resultat av et slags overmøt i redaksjonen, nå trodde de at kunne klare alt selv og trengte dem ikke mer. Det hele kuliminerte i at Kathrine ville trekke seg fra prosjektet.

Sissel og Kathrine fikk da et møte med Petter. Han fremholdt at noe av årsaken til konfliktene var at Kathrine og Sissel manglet erfaring i industriproduksjon av manus. På sin side savnet Sissel et system for konflikthåndtering fra NRK sin side. Ankepunktene mot NRK var for det første at det ikke ble varslet at Lasse skulle foreta omskrivninger, for det andre at Sissel kom i tvil om redaksjonens kompetanse. At Sissel fortsatte som manusforfatter var for henne et resultat av en stor omstilling.

Konflikten var i hovedsak konsentrert rundt sammenslåingen av episode to og tre. Hun opplevde at det foregikk i det skjulte og at hun mistet kontroll over manusutviklingen. Den direkte foranledningen til at de gikk ut i pressen med kritikk var at Sissel først under sending oppdaget at hun ikke var kreditert for andre episode. Generelt savner hun en debrief på prosjektet.

### 3. HANS ROSSINÉ

Hans ble introdusert for ideen om å gjøre en remake av "2000 acres of sky" på et dramaseminar. Som dramasjef bestilte han et forprosjekt utarbeidet av Petter Wallace og Jan Strande Ødegaardstuen. Han var fornøyd med Jans arbeid på dramaserien "Skolen", og hadde tillitt til hans ledelse i denne forprosjektfasen. Selv om han var inne i 50 prosent sykemelding så mente han dette kunne være et passende begrenset prosjekt. Det innbefattet blant annet en utlysning etter beste konsept for fornorskning. Det skulle være feelgood i et kystmiljø. Jan anbefalte at Kathrine Haugen og Margrete Kåset skulle inviteres til denne konkurransen. I det konsept ble valgt gikk Hans ut med en bestilling på 8 episoder. Den ble senere utvidet til 16. Det var åpenbart at det ble lagt et stramt regime for manusutviklingen opp mot produksjonsstart mai 2007. Han opplevde likevel at det var gode startforhold og at rapporteringslinjene fungerte.

Da han ble syk anbefalte Jan Margrete Kåset som ny manusredaktør i hans stilling. At det senere ble behov for å supplere manusteamet med Lasse Nederhoed vurderte Hans også som en god løsning all den tid Lasse hadde erfaring med langserie.

Fra Hans' posisjon var det etablert en klar delegering av oppgavene, med et system for rapportering til han gjennom prosjektsjef Petter Wallace, som igjen fikk rapporter fra produsentene. Hans sjekker kvaliteten på det viktigste som leveres, som konseptet i dette tilfelle, og involverer seg ellers på et visst nivå i regi, manus og casting. Ut over det blander han seg ikke inn i den daglige driften av prosjektene. Men er klar på at for eksempel i striden rundt rewrite så er det dramasjefen som har final cut.

Hans opplevde løsningene som ble valgt som gode og manusprosessen fremsto etter hans oppfatning som ryddig. Konflikten oppsto primært rundt episode to og tre og i forbindelse med ny bemanning. I ettertid tenker han at han skulle gått klarere inn i premissene for hele prosjektet, noen må streke opp de vanskelige konfliktscenarioene, forsøke å forutse konfliktene før de skjer.

#### 4. PETTER WALLACE

Petter er Himmelblås igangsetter. Dette var hans første prosjekt som ny prosjektsjef i NRK Drama. Forelegget var BBC-serien "2000 acres of sky", som han så for seg også ville fungere godt i en norsk setting. Han tenkte seg et norsk format, men så for seg at 70-80 prosent av det opprinnelige kunne beholdes og mest oversettes.

Manusredaktør Jan Strande Ødegaardstuen fikk i oppgave å overføre serien til norske forhold. Det ble utlyst en lukket konkurranse som skulle besvare spørsmålene hvordan og hvor. Petter mener Jan har brukt mye tid på å kartlegge forfattere og stolte på hans ledelse av dette arbeidet. Kathrine Haugens forslag ble valgt ut som det beste. Det samsvarte også mest med Petters egen visjon, med noe eventyraktig over seg, selv om det nok krevde større bearbeiding enn han i utgangspunktet hadde sett for seg.

Jan fikk ansvar for inngåelse av kontrakter, også etter hvert med Sissel Haugen som episodeforfatter. Etter at Jan senhøsten forlot prosjektet i sykemelding tok Petter i en periode over hans funksjon og hadde da mye kontakt med Kathrine.

Deretter overtok produsent Vegard Stenberg Eriksen, med spesialfelt utvikling i arbeidsdelingen med den andre produsenten, Tore Bergstrøm, og etter Jans forslag ble Margrete Kåset tilsatt i funksjon som manusredaktør. Margrete var også blant de tre som ble invitert til å lage forslag til norsk konsept. Ganske snart oppsto det et klima Petter karakteriserer som rivalisering fra Sissel og Kathrine Haugens side i forhold til bestemmelsesrett over manusutviklingen, med til dels sterke følelsesuttrykk. Selv om konflikten i stor grad dreide seg om innhold, så var hans inntrykk at det mest dreide seg om en samarbeidskonflikt. Han ser ikke bort fra at Kathrine og Sissel kan ha misoppfattet hvor mye som skulle bli dem til del i prosessen, men er veldig klar på at selv om det ble snakket om at Kathrine var hovedforfatter brukte i hvert fall han aldri utvidede begreper som "showrunner" om hennes rolle.

Etter hvert ble det fra manusredaksjonen stilt spørsmål både ved leveringsvillighet og leveringsevne. Tidsskjemaet var ambisiøst, volumet var stort og det ble klart at det måtte gjøres noe med teamet for å dra det hele i land. Petter dro til Brønnøysund for å møte Kathrine og Sissel for å komme ut av en fastlåst situasjon. I en periode var det et dårlig klima blant annet preget av personangrep fra Sissel og Kathrine og vansker med jevn kontakt mellom Marienlyst og Brønnøysund. Det kom så langt at visse endringer og disposisjoner bevisst ble holdt tilbake fra Brønnøysund en periode fordi man var redd reaksjonene kunne sette hele den stramme prosessen i fare. At det kom så langt mener Petter kan ha noe å gjøre med at redaksjonen ved Margrete og Vegard kan ha vært noe for servilt "snille" i sine tilbakemeldinger, at det ikke ble stilt tydeligere krav til kvaliteten ved leveringen fra hans og produksjonens side, selv om dette var et bevisst valg for å ha noen som helst mulighet for å levere i tide. I den pressede situasjonen mener han det var en riktig og nødvendig vurdering å sile informasjon.

Petter mener de burde vært langt tydeligere fra starten på hvordan manusprosessen skulle organiseres. Han spør seg også om man burde engasjert forfattere med mer erfaring fra denne type omfattende ”industriproduksjon.

## 5. TORE BERGSTRØM

Produsent Tore Bergstrøm kom inn i prosjektet ca 3 måneder før produksjonsstart. Forfatterne var allerede engasjert og det forelå synopsis på 16 episoder. Han var da noe engasjert i manus, men det ble for mange kokker, sier han, så han slapp det og konsentrerte seg på hovedoppgaven å tilrettelegge for produksjonen. Han hadde da inntrykk av at manusprosessen var i god gjenge, under ledelse av den andre produsenten Vegard Stenberg Eriksen i funksjon som utviklingsprodusent. Manusredaktør Margrete Kåset var også engasjert da.

I og med location og avstanden fra Oslo var det en komplisert produksjon å tilrettelegge. Det innebar i oppstartsfasen blant annet utstrakt samfunnskontakt. Det var umiddelbart klart at hele prosjektet var under tidspress allerede ved produksjonsvedtaket, og Tore kom sent inn i prosessen. Det var i hele tatt tvil om det lot seg gjennomføre med et så stort manusvolum på så kort tid. Bestillingen var på totalt 16 episoder á 45 minutter.

Han mener mandatet for manusutviklingen var klart, med frister for versjoner osv. og kommunikasjonslinjen til forfatterne var via mail fra og til Margrete, som meldte videre til Tore og Vegard. Men man begynte ganske fort å komme bakpå, og hovedproblemet for Tore var at manus kom for seint i forhold til fastsatt produksjonen.

Tore skjønnte at noe var galt i prosessen da forfatterne rundt episode 3-4 begynte å komme veldig bakpå, og han ba da om å bli informert. Vegard mente episodene ikke var bra nok, samtidig som det var dårlig med tid til omskriving. Tore tok da et møte med forfatterne og opplevde at Sissel var åpen for endringer. Etter hvert forsto han at man manglet tillit til at de kunne skrive om, samtidig som man nok ikke var klar nok på det i tilbakemeldingene. Tidspresset og tvilen fikk Vegard og Margrete til å sette på nye forfattere. Tore oppfattet dette som et helt nødvendig tiltak for å avhjelpe en situasjon der Kathrine og Sissel kanskje hadde fått en for stor bestilling. Han mener at konflikten muligens var faglig i starten, men hadde inntrykk av at den utviklet seg til rent uvennskap.

At det oppsto kommunikasjonsproblemer var imidlertid ikke et hovedtema i redaksjonen. Fokus var å holde manusflyten gående opp mot produksjonsstart. I linja ut mot produksjonen sto også lineproducer Inger Vatne og regissør Eva Dahr og fotograf Helge Semb. Forarbeidet krevde ferdige manus.

Det oppsto etter hvert tvil om Kathrine og Sissel kunne levere bra nok raskt nok. Dette krevde tiltak. Det helt sentrale var å styrke teamet av manusforfattere med Lasse

Nederhoed og en bestilling på en episode fra Anne Sewitsky og Mathias Calmeyer, som også var engasjert som regissører.

På spørsmål om hva som kunne vært gjort annerledes sier han at Kathrine og Sissel kan ha oppfattet et mer utvidet mandat i starten av prosjektet enn det var dekning for. Han peker også på at det kan ha vært for lite åpenhet i kommunikasjonen så misforståelser ble befestet snarere enn avklart.

## 6. MARGRETE KÅSET

Margrete ble først kjent med prosjektet gjennom en invitasjon fra Jan Strande Ødegårdstuen om å delta i konkurransen om norsk versjonering av "2000 acres of sky". Jan kjente hun fra Volda, U-redaksjonen og "Skolen"-serien i NRK. Hun fikk beskjed av Jan om at de hadde valgt Kathrines forslag, som hadde mer av feelgood-formen de var ute etter.

Noen måneder senere, i oktober 2006, fikk hun en forespørsel fra Jan om å overta hans stilling som manusredaktør i NRK Drama, fordi han selv var blitt sykemeldt. Jobben ble så formelt tilbudt i møte med produsentene Tore og Vegard. Hun skulle jobbe med to prosjekter, "Himmelblå" og et som Lasse Nederhoed skrev på. Da Lasses prosjekt ble utsatt fikk "Himmelblå" hovedfokus. Vegard hadde fungert som manusredaktør på Himmelblå i en ukes tid før Margrete fikk jobben.

Margrete opplevde at det gjenstod mye arbeid for å få manusene opp på et tilfredsstillende nivå i forhold til oppdraget. "Armene måtte brettes opp", sier hun. På dette tidspunktet forelå episode 1 og 2 i en andreversjon. Episode 3 og 4 forelå i treatmentform, og resten av sesongen i form av storyline.

Margrete opplevde systemet for manusutvikling funksjonelt, hyppige deadlines med tilbakemeldinger. Det var lagt opp til et tøft løp, men det var hun vant til fra tidligere manusarbeid for tv-produksjon.

De var enige om å snakke med én stemme til forfatterne, men Margrete passet likevel alltid på å fortelle forfatterne hvem som hadde lest og uttalt seg om versjonen. Og Vegard hadde gjort det klart for henne at ved uenighet var det han som bestemte. Kontakten foregikk hovedsaklig via mail, med enkelte telefonsamtaler.

Forfatterne fikk kontrakter for 1 måned av gangen, fordi man var noe usikre på leveringen i det lange løp. Men noen egentlige problemer hadde ikke Margrete hørt om før hun opplevde at første telefonsamtale med Kathrine ble overraskende følelsesladd. Hun forsto at Kathrine var inne i en problematisk fase i forhold til prosjektet - men tenkte hun skulle få det til. Men det skulle bli vanskelig. En av de første tilbakemeldingene hun ga Sissel ble tatt ille opp av Kathrine. Her stoppet forfatterne opp for en periode. Margrete og Vegard begynte å bli urolige for tida som løp mot produksjonsstart.

Men dette var episoder. Når samarbeidet gikk greit, gikk det veldig greit, sier hun. Kjemien kunne være god og de var kreative når de møttes.

Den virkelig alvorlige konflikten oppsto rundt rewrite av en ny 3. episode. Det lå føringer i prosjektet på at Kathrine skulle ha rewrite og det gikk bra på hennes egne episoder, men de syntes ikke det fungerte på Sissels. Margrete opplevde at det var vanskelig å håndtere situasjonen fordi hun opplevde at forfatterne reagerte altfor følelsesmessig på kritikk. Hun valgte derfor en tilbakemeldingsform som la stor vekt på å fremheve kvalitetene i hver manusversjon i tillegg til å komme med konstruktive innspill. Dette var en konsekvens av erfaringer fra de første diskusjonene rundt manus, og kommunikasjonsformen opplevdes både naturlig og nødvendig i forhold til framdrift og kvalitet.

Det gikk greit å foreslå og få aksept for å sette inn Lasse Nederhoed som rewriter. Et viktig moment for at Lasse skulle foreta slutføringen av manus var at han jobbet i Oslo. Det gjorde kontakten med manusredaktør og øvrig team lettere.

Men det ble mer enn rewrite. Episode 2 måtte skrives på nytt. Den oppgaven fikk Lasse. Redaksjonen fant ut at de ville slå sammen episode 2 og 3 fordi det ikke var nok dramatisk stoff i dem til to hele episoder. Det betød at det nærmest måtte skrives en ny episode 3, og den oppgaven ble også gitt Lasse. Det ble altså omskrivning i stedet for rewrite. Dette ble først klart for Sissel og Kathrine i det de fikk episoden til lesning, og reagerte sterkt på det. Margrete opplevde at de valgte krig med en gang.

Sluttresultatet av konflikten omkring episode 3 var at Lasses versjon ble innspilt, med noen av innspillene fra Kathrine og Sissel implementert. At det oppsto såpass mye uro i denne fasen mener hun kom av Sissel og Kathrines reaksjonsform – blant andre trusler om å trekke inn advokat. Denne siste delen av manusprosessen ble satt under betydelig stress og press i alle ledd der både redaktør, produsenter, og ikke minst regi var involvert. Uroen gjorde at slutføringen av manus for ep 3 ble betydelig dårligere kvalitetssikret enn hva den kunne ha vært. Etter dette ble modellen justert-slik at episodeforfatterne gjorde rewrite på egne episoder. Justeringer ut over dette ble gjort av redaktør i samarbeid med regi og produsent opp mot opptak.

Margrete tror at nærmere fysisk kontakt ville ført til et smidigere samarbeid, lettere å løse problemer ansikt til ansikt. Hun synes ikke organiseringen av manusarbeidet i seg var problematisk, det var klart redaktørstyrt.

Margrete fremholder at av og til under opptakene, når det sto på som mest hektisk, kunne de nok bli dårlige på å holde fristen for tilbakemeldinger, men stort sett mener hun de var bra på det. Hun ga beskjed når det kunne bli vanskelige perioder, og sa fra at de bare måtte fortsette uten tilbakemelding en stund. Dette var tilfelle under opptakten til skytingen av ep 1 og 2.

Margrete oppsummerer at mye av problemene kom av forfatternes reaksjonsmåte. Det gjorde det vanskelig å håndtere konflikter og løse problemer. Tross dette hadde Margrete tro på at det kunne fungere igjen etter at de hadde avklart og lagt 3. episoden bak seg. Fra da gikk prosessen noenlunde på skinner igjen. Kontakten ble opprettholdt

utelukkende via mail. Dessverre brakte krediteringsproblematikken senere opp igjen mye av konflikten.

## 7. EVA DAHR

Eva hadde ansvaret for å utvikle regikonseptet, sette serien, i tillegg til oppgaver som episoderegissør. Hun vurderte manus til første episode som en fin og ferdig episode. Andre episode opplevde hun som "slapp". Hun møtte Kathrine og Sissel i forbindelse med en middag i Brønnøysund. Der kom det fram at manusforfatterne oppfattet Margrete Kåset som "kontrollør" og "konkurrent". Det ble også oppfattet som kritikkverdig at Margrete og Lasse ikke hadde vært på Ylvingen. Sett fra Evas synspunkt var det en "hoderystende" stemning hos forfatterne. Det var sådd tvil om de var gode nok.

Dette formidlet Eva til Petter Wallace som prosjektsjef. Hun opplever det slik at Petter ønsket å skjerme utviklingsteamet. Etter Evas mening ble prosessen ytterligere komplisert ved at Anne Sewitsky som debuterende manusforfatter kompletterte teamet.

For Eva blir det et spørsmål om metode: "Det å være i landskapet på Ylvingen eller jobbe via Screenwriter på Marienlyst".

## 8. LASSE NEDERHOED

Lasse Nederhoed ble kontaktet på slutten av 2006 med forespørsel om å være manuskonsulent på Himmelblå. Han var da allerede engasjert av NRK Drama som utvikler av et annet prosjekt. Vegard ba ham lese Himmelblå. Fra januar 2007 ble kontrakten utvidet til å være episodeforfatter. Årsaken til dette er at episode to og tre ble vurdert som så dårlige av redaksjonen at det måtte skrives en ny episode løst basert på det som forelå. Dette blir den nye episode to.

Et stykke ut i prosessen ble Lasse presentert for karakterbeskrivelser utarbeidet av Margrete og Kathrine i fellesskap. Dette skjedde i et møte med Margrete og Eva Dahr, der han og Eva fikk komme med innspill. Lasse fremhevet eksempelvis at det var et problem at karakteren Marit i en del av manusmaterialet fremstod som alt for sur og prøvde sammen med Margrete og Vegard å finne løsninger på det.

Lasse kjente Kathrine fra "Skolen", men forholdt seg hele tiden til Vegard og Margrete. Først fordi det var mest naturlig dernest siden det forelå en konflikt mellom Sissel og Kathrine og redaksjonen. Han fikk imidlertid høre at de var positive til ham, siden de kjente ham. Og senere da han hadde gjort bearbeidinger på episode 1 og 2 virket de også positive. Han ble derfor overrasket da "bomben" sprang i forbindelse med episode 3, men fikk beskjed om at dette skulle Vegard ordne opp i.

Sissel kom ned og resultatet ble at hun skrev om igjen hans omskriving. Nå er han usikker på hvem som skrev hva – det er klart mest av hans, men også bidrag fra Margrete og regissøren fra løsningsmøter de hadde med Vegard, i tillegg til det som fortsatt var brukbart av Sissels. I denne situasjonen opplevde han det som naturlig at å bli kreditert på en eller annen måte for alle episodene han har bidratt på.

For Lasse var det en vesentlig forskjell mellom episode 2 og 3. Episode 2 hadde han kontrakt på å skrive, mens episode 3 skulle han bare "justere" – i likhet med episode 1 og 4. Justeringene på episode 3 ble riktignok mye større enn på episode 1 og 4. Dette var helt nødvendige endringer på bakgrunn av at tidligere episode 2 og 3 var slått sammen. De ble gjort i nært samarbeid med manusredaksjonen og regissør. Da Lasse var ferdig med jobben opplevde han at han nærmest hadde skrevet en ny episode, men kreditering var ikke noe tema. Han tok det for gitt at de skulle krediteres sammen.

Etter Lasses oppfatning var det en situasjon preget av force majeure, pga produksjonstiden som var låst. Situasjonen krevde at noe måtte gjøres og det som ble gjort ble gjort i beste hensikt, sier han. Likevel savnet Lasse klarere linjer og en øverste kunstnerisk leder som kunne skjære igjennom. Det ble for mange å forholde seg til, for sosialdemokratisk. De hadde det samme problemet på "Skolen", sier han.

Lasse oppdaget da episode 1 ble vist på premiefesten at han ikke var kreditert til tross for at han hadde jobbet med denne episoden. Dette meddelte han Vegard, som deretter undersøkte nærmere angående kreditering. Det viste seg at han ikke var kreditert på noen av episodene. Dette var en feil, og det oppstod en diskusjon – som Lasse ikke deltok i. Det ble deretter meddelt at man ville velge å kreditere én forfatter pr episode fordi det var enklest med så mange forfattere involvert i flere av episodene. Man trodde også at det ville skape minst friksjon i forhold til Sissel og Kathrine. Det betød at Lasse ikke ville bli kreditert på episode 1, 3 og 4, som han hadde gjort til dels store omskrivninger på, men ville bli stående alene på episode 2. Det godtok han.

Det var denne saken Sissel og Kathrine brakte til mediene. Sissel mente at Lasse kunne bli kreditert på episode 3, mens hun skulle ha episode 2. Hun hadde tidligere ikke ønsket å bli kreditert på episode 3, men etter å ha sett resultatet ville hun det likevel. Han har imidlertid full forståelse for at Sissel reagerte på at hun ikke var informert om praksisen., og også for at hun syntes det virket urettferdig at bare han skulle være kreditert. Men hva tenkte hun da hun ble kreditert alene for episode 2 som han hadde skrevet 90 prosent av? Han opplevde argumentasjonen hennes her som veldig situasjonsbetinget.

## 9. VEGARD STENBERG ERIKSEN

Vegard har vært produsent for prosjektet siden mars 2006. Det ble en arbeidsdeling mellom utvikling og prosjektering, mellom han og produsent Tore Bergstrøm. I produksjonsperioden alternerte de mellom planlegging og produksjon. I begynnelsen av prosjektet hadde manusredaktør Jan Strande Ødegaardstuen ansvar for manusproduksjonen og ikke minst kalenderen for levering og tilbakemelding.

Han kjente ikke Kathrine og Sissel fra før. I møte med dem og de engelske opphavsmennene opplevde han Sissel og Kathrine som morsomme, og nokså kritiske til den engelske originalen. Senere har han skjønnet at Kathrine nok hadde fått en forventning om å være en slags "showrunner", det vil si å lede manusproduksjonen og ha det siste ordet. Vegard framhever her at produsentens oppgave og ansvar er å sikre kvaliteten på prosjektet og de grepene han til enhver tid tok hadde dette som siktemål.

Tidlig i prosessen så han at forfatterne ikke maktet å overholde fristene. I det Jan Strande Ødegaardstuen gikk ut i sykemelding ultimo 2006 var det klart at manusteamet måtte reorganiseres og styrkes. Jan anbefalte Margrete Kåset som ny manusredaktør. Vegard var klar over at hun hadde sendt inn et eget forslag til konsept i den lukkede konkurransen. Han så på Kathrine som hovedforfatter, med Sissel som episodeforfatter. Det lå i kortene at en forfatter til måtte inn - regissørene Anne Sewitsky og Mathias Calmeyer ble senere engasjert som episodeforfattere med ulikt volum på bestillingen. Lasse Nederhoed ble engasjert som fast manuskonsulent.

Vegard husker godt datoen da det begynte å skjære seg, 30.11.06. Episode 1 - 4 var skrevet og 2 og 3 viste seg å ikke holde det nivået vi måtte ha, sier han. På spørsmål om å konkretisere "nivå" framhever han Ånglagård som et forbilde, noe han mener Kathrine var enig i. Spesielt 2. episode var tynn og flat. Det var opprinnelig planlagt at Kathrine skulle ha rewrite på alle episodene. I episode 2 gikk hun i 3. versjon av manus fordi Sissel sto fast. Han dro da til Brønnøysund for å meddele synspunkter og forslag. Det førte ikke til vesentlige forbedringer og prosjektet var under stort tidspress.

Lasse Nederhoed ble da engasjert som forfatter. For å få episode 2 til å fungere foreslo Vegard å slå sammen ep 2 og daværende ep 3. Dette arbeidet kunne ikke Kathrine og Sissel gjøre - både med tanke på fremdriften og at begge hadde "kjørt seg fast" med episoden. De var inneforstått og tilfredse med at Lasse Nederhoed kom inn for å gjøre jobben. Lasse måtte gjøre en større omskriving. Kathrine som hovedforfatter leste den ferdige versjonen og syntes den var blitt bra. Problemene med å slå sammen de to foregående episodene fikk innvirkning på den neste episoden, ep 4, det som skulle bli den endelige episode 3. Her ligger den egentlige kjernen til konflikten. Nok engang gikk Lasse, sammen med regi og manusredaktør inn for å videreutvikle episoden. Den var for svak.

Etter Vegards syn starter konflikten for fullt under arbeidet med episode 4. Det som altså senere skal bli seriens episode 3. Lasse foretok rewrite sammen med regi og endringene ble store. Sissel ble ikke gjort kjent med dette. Hun var i gang med episode syv, og det var en episode som fungerte. I ettertid er Vegard ikke sikker på om det var riktig beslutning I det Sissel og Kathrine ble kjent med omskrivningene ble de "skikkelig forbanna". Sissel ville rette opp episoden selv. Det hevet ikke kvaliteten på episoden. Situasjonen var fastlåst og kritisk. Det førte til en omfattende tillitskrise der Vegard opplevde at man var mer opptatt av å få gjennomført sine egne ideer fremfor å samarbeide. Dette medførte at rewritmodellen ble endret. Manusarbeidet ble fordelt på flere forfattere slik at det ble frigjort tid til at forfatterne selv kunne foreta rewrite. Endelige justeringer ble foretatt av Margrete. Den ferdige versjonen ble så sendt ut til forfatterne. Dette ble en modell som virket å være uproblematisk for forfatterne.

Margrete har gjort en fremragende jobb, framhever Vegard. Til tross for så mye pepper maktet hun å holde en vennlig tone i tilbakemeldingene, noe han mener var helt nødvendig for å holde prosessen i gang. Kathrine og Sissel ytret liten tillit til Margrete. Hennes faglige evner og viljen til å følge episoden til "døra" var helt nødvendig for at prosjektet tross alt fremstår slik det gjør i dag. Reaksjonene fra Kathrine var noen ganger så sterke at han ba om å få vurdert oppsigelse. Det ønsket imidlertid ikke Petter som prosjektsjef og Margrete. De var redd for under tidspresset å miste den som tross alt satt med størst oversikt. På dette tidspunktet hadde, etter hans mening, IKKE Kathrine mest oversikt, derimot måtte man få inn nye forfattere på dagen skulle man rekke produksjon.

Etter at han ble pålagt å fullføre løpet med Sissel og Kathrine var strategien helt motsatt: Heretter var han villig til å strekke seg langt for å beholde forfatterne. Dette var eneste holdbare vei. Episode syv holdt imidlertid bedre kvalitet og det virket avgjørende inn på å opprettholde kontraktene med Sissel og Kathrine.

Den geografiske avstanden viste seg også å skape problemer. De burde hatt flere møter. Han framhever at han egentlig ikke hadde noen dårlige møter med Katrine og Sissel. Det var derfor praktisk synd at Margrete ikke kunne møte dem mer, men han ble for sent kjent med at hun har problemer med å fly.

For ikke å oppleve at den geografiske avstanden mellom Marienlyst og Brønnøysund skulle bli brukt i et konfliktsenario falt utviklingsledelsen ned på at de måtte bruke "positive forsterkninger". Det er produsentens oppgave å sørge for at alle holdt frister. Endringer som ble foretatt av redaksjonen ble dermed i en periode ikke meddelt Kathrine og Sissel. Grunnen var uforutsigbarheten i situasjonen og frykten for at manusproduksjonen ville stoppe opp igjen.

Lasse Nederhoeds omskriving av episode to var så omfattende at det ikke virket riktig å

kreditere Sissel som episodeforfatter. For at det skulle se ryddigere ut, sier han, ble det prinsipielt bare kreditert ett forfatternavn per episode, selv om andre hadde vesentlige bidrag til episoden. Sissel fikk tilsendt den ferdig redigerte episode tre og ville krediteres for den. Lasses omskrivning av episode to var større en episode tre og Vegard besluttet at Lasse skulle krediteres for episode to.

Et sentralt spørsmål er hvem som har final cut på prosjektet underveis. Vegard sier han tok den rollen i forhold til manusutviklingen, og fikk mandat for det. Selv om NRKs linje er at prosjektene skal være produsentstyrt så ble det tillatt forfatterne ved konflikt å gå stadig høyere opp i systemet med sine klager. Dette kunne også underbygge Kathrines feilaktige oppfatning av å være "showrunner", som imidlertid ikke er nedfelt i noen kontrakter og aldri har vært intensjonen fra NRK Dramas side. Dramasjefen har final cut delegert til produsent og manusredaktør. Feil forventninger kan som sagt være en årsak til konflikten

Vegard påpeker at manglende informasjon om krediteringsrutiner, og at manus ikke ble sendt for gjennomlesning, er åpenbare feil fra utviklingsledelsens side. Den valgte rewritesmodellen fremstår også som en feil i ettertid. Han mener likevel at kritikken fra Sissel og Kathrine ikke står i forhold til disse feilgrepene. Språkbruken har vært sjikanøs, holdningen preget av mangel på lojalitet, og samarbeid erstattet med trusler om å trekke seg så snart det ble meddelt faglig kritikk.

## g. KONKLUSJON

Etter mandatet skal utredningsgruppen trekke en konklusjon. Den skal danne grunnlag for en videre evaluering. Det er viktig å se på konflikttypene som kan oppstå for å kunne møte dem forberedt med mest mulig helhetlige løsningsstrategier. Alternativet blir lett spontan brannslukking med dårlig oversikt over konsekvenser av tiltak.

Konfliktområdene her kom til uttrykk som ulike former for "kriser". Det var en krise i det utviklingsregimet endret seg vinteren 2007, og det oppsto en krise ved premieren på serien knyttet til kreditering av andre episode.

I et forsøk på å trekke noen allmenne slutninger kan konflikten ses på som fire kriser:

### 1) Forventningskrise:

Det synes klart at konflikten har dreid seg rundt hvem som skal ha siste ordet i manusproduksjonen. Kathrine Haugen har hatt en forventning om et mye mer omfattende mandat enn det NRK Drama har tradisjon for. Siden daværende manusredaktør Jan Strande Ødegaardstuen pga sykemelding ikke har vært tilgjengelig for kommentar er det vanskelig å kartlegge hvorvidt denne forventningen ble eksplisitt gitt eller mer skapt som tolkning av utsagn i en entusiastisk oppstarts atmosfære. Uansett hva som måtte ha blitt muntlig uttrykt i denne fasen så finnes det ikke nedfelt i den standardkontrakten som ble benyttet, der ligger "final cut" uttrykt hos dramasjefen.

**Tiltak:** Selv i en entusiastisk oppstart, eller kanskje spesielt da, framstår det som avgjørende å gjennomføre den kanskje ubehagelige samtalen som definerer og justerer forventninger. Disse må så følges opp i kontraktsform.

### 2) Tillitskrise:

To omstendigheter sammenfaller: At utviklingsregimet blir byttet ut og at andreversjoner av manus blir levert. Det betyr store tilpasninger både hos bestiller og leverandør. I denne overgangsperioden oppstår det en gjensidig mangel på tillit. Bestiller på sin side synes ikke kvaliteten er bra nok, mens leverandør ikke stoler på bestillers vurderingsevne. Det medfører en omfattende endring i teamet i og med at bestillingen, presset av produksjonstart, blir sett på som for stor for forfatterne og disse opplever å få en svekket stilling i prosjektet. Konflikten eskalerer som følge av gjensidig mistillit og opplevelse av manglende respekt, samt dårlig og mangelfull kommunikasjon.

**Tiltak:** I en slik situasjon er det viktig at alt blir sagt. Enhver omstilling krever gjennomsiktighet og åpenhet. Det er helt avgjørende at prosjektledelsen informerer tidlig og tydelig alle parter om det som skjer med sikte på enighet, eller i det minste forståelse for tiltak. Her bør det utvikles klare og forutsigbare strategier.

### 3) Kommunikasjonskrise

Dette er det vanskeligste kriseområde å behandle. Hvordan snakker vi sammen, og hvordan forstås vi i forhold til hva vi mener å uttrykke. Det oppleves av og til som om to språkformer kolliderer og fastlåser konflikten, løsningsforslag forvansktes av måten de uttrykkes på. Det førte til at partene i en periode ikke snakket sammen – både billedlig og bokstavelig talt. Dersom skilsmisse av ulike grunner ikke er et mulig alternativ, kan slike fastlåste situasjoner trenge assistanse fra utenforstående profesjonelle konfliktmeglere. Kanskje ville konflikten rundt kreditering løst seg under arbeidet med episodene og partene kunne forlatt prosjektet i minnelighet.

**Tiltak:** Det bør evalueres om eksterne ressurser kunne avlastet partene og løst konflikten tidligere.

### 4) Produksjonskrise

Det står klart at volum på manusproduksjonen og tid for produksjonsstart var svært ambisiøst lagt opp. Det ble også klart relativt tidlig at to forfattere ikke ville makte oppgaven innenfor tidsfristen. Det er et helt sentralt spørsmål om dette kunne vært forutsett og arbeidet fra starten av vært bedre organisert. Det er et spørsmål både for bestiller og leverandør. Begge parter må forsikre seg om at bestillingen lar seg realisere, før samarbeidet avtales. Det viser igjen til nødvendigheten av en første "ubehagelig" samtale. En realistisk avveining mellom volum, tid og ressurser er en opplagt faktor i en slik kvalitetssikring.

**Tiltak:** Utvikle normer for forholdet mellom volum og tid.

## h. EPILOG

I alt fokuset på konflikt er det viktig ikke å miste av syne den aller viktigste grunnen til å skape gode og smidige konfliktløsninger i vårt fag. Som vi har sett her virker gjensidig mistillit og mistenksomhet nedbrytende på alle involverte. En forfatter som skriver med ryggen mot veggen yter ikke sitt beste. En produsent som mest får en kontrollfunksjon eller terapeutisk rolle får ikke anledning til å kvalitetsgjennomføre et prosjekt. Det bør ikke være noe mål i seg selv å unngå konflikter, men god forberedelse, respekt og ansvarlighet, og gjennomtenkte strategier for konfliktløsning gir mulighet for at skapende personligheter kan leve ut konflikter på en kreativt befordrende måte.

Oslo 10.03.09

Ulf Breistrand (NDF)

Terje Lindberg (NRK Drama)