

Det kongelige Teater har fået skik på værdierne

Af *Annetta Schultz Jørgensen, freelancejournalist*

På to et halvt år har en gennemgribende værdiproces fået has på brokkeriet og skabt tillid mellem medarbejdere og ledelse på Det Kongelige Teater. Alle 800 medarbejdere har givet deres besyv med i formuleringen af husets nye værdier og banet vej for en ny form for samarbejde og ledelse.

Da Gitte Mandrup satte sig i stolen som Det Kongelige Teaters første personaleudviklingschef for to et halvt år siden lød meldingen fra direktionen klar og tydelig. "Du skal lære os ledelse og få gjort noget ved brokkeriet."

Umiddelbart lød opgaven til at gå til og med 17 års erfaring fra strømlinede managementsystemer og moderne ledelsesmetoder i Novo Nordisk, følte Gitte Mandrup sig godt rustet til opgaven. Men det Kongelige Teater er helt sin egen, fandt hun hurtigt ud af, og ikke sådan lige at indføre standardiserede ledelsestilgange på. Og det at skulle gear organisationen og dens 800 medarbejdere til omstillingen og indtagelsen af et nyt både operahus og skuespillerhus og samtidig bevare begge ben på jorden, skulle vise sig at blive en både sej og berigende udfordring.

"Jeg brugte det første stykke tid, jeg var ansat på at cirkulerer rundt i huset og snakke med så mange som muligt. Og ret hurtigt fik jeg et indtryk af, hvad der fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt ved organisationen. Det gode var, at der overalt herskede en kæmpe faglig stolthed blandt alle. Om man er kunster, tekniker, håndværker eller administrativ, er alle meget stolte af det, de laver og uhyre loyale overfor deres fag og deres opgave på teatret. På den negative side var det også tydeligt, at her herskede en udpræget brokkekultur, hvoraf en hel del handlede om ledelsen, som med tiden var kommet til at blive meget lukket," siger Gitte Mandrup og fortæller videre, at det blandt andet havde skabt stor usikkerhed, at teatret stod foran omstillingen til de to nye huse uden af de økonomiske bevillinger endnu var faldet på plads.

Første skridt - at få huset i tale

"Derfor var det allerstørste behov, som jeg så det, at få huset i tale. Vi skulle have alle til at sætte ord på, hvad det var for en arbejdsplads, vi gerne ville skabe og være sammen om at formulere nogle fælles værdier for Det Kongelige Teater. Og samtidig skulle der skabes mere åbenhed omkring ledelsen. Ledelse og medarbejdere skulle i gang med at tale sammen, kort og godt," siger hun, og det var starten på en omfattende værdi- og personaleudviklingsproces, som endnu ikke er afsluttet.

Da Gitte Mandrup meget hurtigt fandt ud af, at der blandt medarbejderne herskede usikkerhed og mistillid til både hinanden og til ledelsen, og da huset i øvrigt også bestod af en meget forskelligartet medarbejdergruppe, besluttede hun sammen med ledelsesgruppen, at udviklingsprocessen skulle starte nede fra og op. Alle skulle være med til at sætte ord på, og medarbejderne skulle kunne se, at det var dem, der drev processen. Derudover besluttede man at anvende Appreciative Inquiry-metoden. En metode, der fokuserer på, at man under udviklingsforløb starter med at sætte ord på de positive processer og de ting, der fungerer godt i en organisation. Og med dette udgangspunkt taler man derefter om de forhold, man er utilfredse med og gerne vil ændre.

Værdiprocesen startede med den gode historie

Som det første blev der nedsat en kernegruppe, der skulle afprøve omstillingsprocessens metoder og være dem, der formulerede det første

udkast til teatrets værdier, inden resten af huset skulle inddrages. Kernegruppen bestod af 60 ledere og medarbejdere fra alle faggrupper i hele organisationen. Gruppen blev samlet første gang i august 2002, hvor hele processen officielt blev skudt i gang.

"Da vi startede den dag og skulle præsentere hele processen, måtte jeg virkelig lige synke en gang. For folk sad med korslagte arme hele vejen rundt i lokalet og var ikke lige frem jublende. Der sad helt klart nogle rundt omkring og tænkte, at nu kommer der sådan en Novo Nordisk-dame, som tror, at hun kan få alle til at snakke om værdier. Det skinnede ligesom igennem, at de hellere bare ville ind til prøve og forberede sig til aftenens forestilling. Så jeg hankede op i mig selv, og så blev folk sat sammen to og to og bedt om, hver især at fortælle hinanden om deres bedste oplevelse fra teatret. En historie, hvor de fungerede rigtig godt, og hvor arbejdet bare kørte," fortæller Gitte Mandrup.

En operasolist blev sat sammen med en scenetekniker, en skrædder med en administrativ medarbejder, en hattenager med en skuespiller og så videre. Langsomt begyndte de gode historier at fylde lokalet, og det fik lidt efter lidt stemningen til at vende. Grupperne på to blev lagt sammen til fire og senere til otte, og samtidig blev historierne fortalt videre og kogt sammen. Der blev fundet fællestræk mellem historierne og i løbet af dagen begyndte gruppen at nå til enighed om, hvad det er for ting, der fungerer på teatret, hvornår medarbejderne var glade, og hvad det er for ting, man gerne ville holde fast i.

"Alle kan jo lide at fortælle om de gode oplevelser. Og det betød, at vi startede hele processen med den positive energi. Det vendte stemningen, og da vi gik hjem, var der ikke ret mange korslagte arme tilbage. Folk var glade og på den måde fik vi også skabt 60 vigtige ambassadører for processen, som alle var placeret rundt omkring i forskellige afdelinger," fortæller Gitte Mandrup.

Herefter startede den egentlig værdiproces. I det næste år blev der på skift afholdt mere end 25 dialogmøder på tre timer for hver af teatrets forskellige afdelinger. Hver gang efter samme metode, hvor fire og fire blev sat sammen for at fortælle en god historie. For også at sikre en større dialog mellem ledelsen og medarbejderne deltog teaterdirektør Michael Christiansen på samtlige dialogmøder - uden at til stede under hele seancen.

"Selvom vores teaterdirektør er meget vellidt, er der jo altid en vis tilbageholdende fra medarbejderne over for topledere i sådan et hus. Man taler jo ikke helt åbent og kan måske være bange for at være helt ærlig. Derfor var dagsordenen for alle dialogmøderne den samme. Michael Christiansen var med i starten af dialogmøderne og kom tilbage til afslutningen af møderne. I den første del af møderne fortalte han åbent om, hvor han ser teatret stå i dag, og til slut vendte han tilbage og besvarede spørgsmål, som var blevet skrevet ned i mellemtiden. Det var en god proces, for alle fik set ham og hørt ham tale, også om sin usikkerhed om teatrets fremtid, og det tror jeg var med til at nedtone frygten for skjulte dagsordener. Samtidig fik han set alle medarbejdere i hele huset på en ny måde og fik hørt om deres bekymringer og deres tvivl. Og det gav ham en kæmpe viden at lede teatret videre på" fortæller Gitte Mandrup.

Værdierne var banale - men de var ægte

Selvom de korslagte arme ofte dominerede starten af de i alt 28 dialogmøder, som Gitte Mandrup i løbet af fire måneder gennemførte for alle medarbejderne, blev de faktisk alle sammen afsluttet med glæde, begejstring og optimisme. Og efterhånden som flere og flere af husets afdelinger gennemførte dialogmøder, bredte den positive stemning sig ud i resten af huset. Undervejs i forløbet skrev Gitte Mandrup alting ned, og hver gang et dialogmøde blev afsluttet, havde hun præcis dokumentation på det, man var kommet frem til. For enden af processen gik hun derefter i enrum, gik alle referater og alle de positive udsagn om teatret igennem og kogte til hele sammen til en liste af værdier for organisationen. Syretesten, som hun selv kalder det, lå dog endnu forude. Næste skridt var nemlig at gøre status for ledelsesgruppen på teatret og præsentere værdierne og altså det, der var kommet ud af alle dialogmøderne.

"Der var ikke ligefrem begejstring blandt alle i chefgruppen. For de ord vi var kommet frem til, var jo helt almindelige banale plusord, som ligner dem alle andre virksomheder er kommet frem til igennem de sidste par år. Det kom bag på chefgruppen, for man nok forventet, at da det her er Det Kongelige Teater, jamen så må der da komme nogle lidt mere kunstneriske og kreative ord ud af det. Men ligesom alle andre steder handlede det om ord som respekt, dialog og fællesskab. Så her bestod min opgave i at holde fast og argumentere for, at hvad enten ledergruppen kunne lide ordene eller ej, så var det altså medarbejderne, der havde formuleret dem. Derfor var vi nødt til at være tro mod processen. Og da man i gruppen havde sundet sig lidt, kunne folk godt se, at det var det rigtige at gøre," fortæller Gitte Mandrup.

Næste skridt var et samle kernegruppen og præsentere dem for værdierne. For at vise ledelsens ejerskab til processen, fik chefgruppen til opgave at fremlægge resultaterne og værdierne for kernegruppen. Resultatet var stor opbakning og glæde over, at ledelsen deltog så aktivt. De endelige værdier blev formuleret og kom til at hedde Dialog, Respekt, Engageret fællesskab, Faglig stolthed og Indlevelse, og med dem blev der bundet sløjfe på den første del af processen.

Appreciative Inquiry luger ud i konflikterne

Og så skulle der sættes handling bag ordene. Hvor hele det første år alene havde handlet om at fokusere på de gode og positive aspekter, skulle der nu sættes fokus på problemområderne og på de forhold, man gerne ville forandre på teatret.

Med afsæt i værdierne fik hver afdeling igen til opgave at mødes og diskutere. Men denne gang skulle det handle om forandring. Hver afdeling blev bedt om på seminarer, personalemøder eller samlinger at begynde at diskutere indholdet af de enkelte værdier. Hvad betyder Dialog, Respekt etc. for os i denne afdeling, hvornår er vi gode til det med dialog, hvornår er vi ikke gode til det, og hvad kan vi selv gøre ved det? På alle områder blev der lavet handlingsplaner, så hver afdeling vidste præcist, hvordan man selv skulle tage ansvar for at blive bedre.

Dernæst skulle hver afdeling blive enige om de vigtigste indsatsområder for teatret og melde dem ind i en fælles pulje for hele huset. Hvor listen over problemområder bare et år før havde været alenlang, endte afdelingernes samlede liste over indsatsområder med at tælle 24 punkter. Kernegruppen fik til opgave at prioritere de 24 punkter og lave en top-ti over det, der skulle blive teatrets vigtigste indsatsområder i fremtiden. Samtidig var chefgruppen gået sammen for selv at diskutere strategi og fremtidige indsatsområder. Til alt held, viste der sig at være stort sammenfald mellem, hvad chefgruppen mente, man skulle fokusere på, og hvad man blandt medarbejderne også så som de vigtigste problemfelter. Dermed lå en entydig handlingsplan og strategi klar.

"Selvom det har været en meget lang proces, så er styrken ved at bruge Appreciative Inquiry som metode, at man faktisk tvinger folk

til at starte med at fokusere på det positive. Det var det, vi gjorde hele det første halve år. Mange gange undervejs, gav folk jo udtryk for, at de var bange for, at de aldrig ville få lov til at få luft for deres frustrationer og for det, de ikke synes fungerede godt. Men ved at tage det positive udgangspunkt kunne vi se, at mange af de negative elementer ophørte med at eksistere. Folk startede med at møde hinanden på deres styrker og på de positive ting. Dermed fik de øjnene op for alt det, der fungerer og for det, de selv kan være med til at forandre. De gav dem et ansvar, og fjernede mange problemfelter helt automatisk."

Der blev sat punktum for centrale initiativer vedrørende værdiprocesen i foråret 2004 efter halvandet års snak og dialog. Siden har man arbejdet lige så intenst på at få omsat ordene til handling og få indført en ny personalepolitik og ændret samarbejdsformerne i hele teatret. I hver afdeling arbejder man i dag kontinuerligt med at indføre mere teamsamarbejde og i det hele at ændre arbejdsgangene, så folk bliver stadigt mere involveret i arbejdsprocesserne.

"Involvering er helt centralt for de omstruktureringer og nye arbejdsprocesser, vi indfører overalt i huset. Og jeg kalder ikke det her for værdibaseret ledelse, men for værdibaseret samarbejde. For alle har været med til at formulere de her værdier, og alle tager ansvar for at få dem implementeret i dagligdagen," fortæller Gitte Mandrup.

Empowerment er en ny ledelsestilgang

Samtidig er der også ved at indfinde sig en helt ny ledelsesform. En ledelsesform der i højere grad bygger på empowerment og inddragelse af medarbejdernes kompetencer, som blandt andet støttes af et omfattende lederudviklingsprogram for i alt 120 mennesker med formelle eller uformelle ledelsesfunktioner.

"Lederudviklingsprogrammet skal kort og godt styrke lederne i ledelse. Men det skal også lære dem at bedrive en anden form for ledelse, end de har bedrevet før. En ledelse hvor de i højere grad fungerer som coaches og facilitatorer, hvor de bliver bedre til at give medarbejderne de rigtige forudsætninger for at tage ansvar og blive mere inddraget i arbejdet," siger Gitte Mandrup.

Senere søsætter man et medarbejderudviklingsprogram for alle medarbejderne i huset og samtidig er der blevet udarbejdet en ny personalepolitik for Det Kongelige Teater. En personalepolitik, som alle afdelingerne måske ikke lever op til allerede i dag, men som skal være en ledetråd i det videre arbejde fremover. Når medarbejdere tager personalepolitikken ned fra hylden om et par år, er det Gitte Mandrups beskedne håb, at alle gerne kunne nikke genkendende til hele indholdet og føle, at der bliver levet op til de fælles mål, man har sat.

For derudover at holde alle til ilden og blive ved med at arbejde med den gode proces, indfører man også trivselsmålinger i alle afdelinger. Meningen er, at målingerne skal gennemføres regelmæssigt og fungere som konkret test på om de forhold, man nu engang har lovet hinanden at forbedre, rent faktisk også ændrer sig.

Hvad kommer der ud af det?

Da processen langt fra er afsluttet, har man heller ikke endnu gennemført målinger på, om værdiprocesen har virket. Alligevel har det sidste år givet anledning til mange gode tilkendegivelser.

Fra deltagerne i kernegruppen lyder der regelmæssigt positive røster om, at kommunikationen i huset hele tiden bliver markant bedre og konflikterne mærkbart færre. Når gamle gæsteinstruktører fra hele verden besøger huset, melder de også, om forandringer og en helt anden og positiv stemning. På samme måder melder de af husets egne medarbejdere, som har været væk fra teatret i en årrække for at arbejde på andre teatre, også om tydelige forandringer. Og blandt de af medarbejderne, der tidligere havde armene lagt mest over kors i protest mod projektet, er der igennem de sidste to år skabt de største ambassadører.

"Det er nok stadig for tidligt at måle på resultaterne, men man kan mærke det allerede. Det betyder dog ikke, at processen slutter. Jeg mener ikke, at vores værdier er nogle, vi skal skrive ned og hænge op på væggen. Så bliver de statiske, og folk bliver ligeglade med dem. De er strategiske værdier, og derfor nogle vi hele tiden skal arbejde efter. Jeg håber på, at vi inden længe kan tage dem op til diskussion igen og fx sige, 'Dialog, det er vi faktisk blevet rigtig gode til, så den behøver vi ikke længere have som strategisk værdi', og så i stedet lade den erstatte af noget andet, som vi synes, vi skal arbejde med," slutter Gitte Mandrup.