

# Personaleudvikling på de skrå brædder

**Respekt** Ledelse og medarbejdere på Det Kongelige Teater arbejder sammen på tværs af afdelinger og faggrænser i et stort udviklingsprojekt.

Af Jens Povelsen

Det Kgl. Teater har i mere end 250 år været en afgørende faktor i dansk kulturliv. Men når det kommer til virksomhedskultur og ledelseskultur, er det begreber, som gennem tiden ikke har stået ret højt på repertoiret.

Men med udflytningen af operaen og balletten til Operahuset på Dokøen og et helt nyt kommende skuespilhus er der kickstartet et gennemgribende udviklingsprojekt, hvor alle ca. 1.000 ansatte får mulighed for at sætte deres præg på de nye arbejdsprocesser.

Instruktør på denne store opsætning er Gitte Mandrup, der kom til Det Kgl. Teater i 2002 som personaleudviklingschef. Hun satte en dialogproces i gang, hvor ledelse og medarbejdere på tværs af alle afdelinger og faggrænser beskæftiger sig med værdibaseret ledelse, strategiuudvikling, personlige udviklingsplaner, tværoranimatorisk forståelse og en masse andre begreber, som de færreste i det gamle teaterhus ellers har haft mange tanker om.

»Der var overalt i huset en usikkerhed og trang til at få klaring på, hvordan tingene

skulle fungere rent praktisk, når der skete udflytning af nogle af kunstnerne. Jeg tror, det betød uendeligt meget for den store opbakning, vores udviklingsprojekt har fået lige fra starten på alle niveauer,« mener Gitte Mandrup.

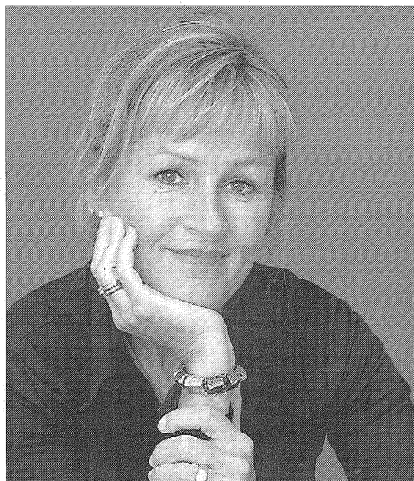
## Større forståelse

Efter det første år i processen var det tydeligt, at dialogen og den åbne ledelsesstil, hvor man fra ledelsens side kommunikerede sin viden og sin tvivl, har reduceret de ansattes fremtidsbetyrninger.

»Flere ved nu mere, og det betyder, at de er bedre til at tage beslutninger på stedet – frem for hele tiden at »bypasse« kommandovejene – og gå til den øverste ledelse med selv de mindste problemer. Hvor man før dømte hinanden ude, er der i dag en langt større forståelse for hinandens vilkår. Der er en større gensidig faglig respekt,« konstaterer Gitte Mandrup.

Hun har netop indledt fase 2 i lederudviklingsprogrammet, hvor der fokuseres på teamudvikling og på uddannelse af lederne til at fungere som facilitatorer. I løbet af denne og næste sæson involveres de godt 800 medarbejdere fra de

syv store afdelinger i et tværgående medarbejderudviklingsprogram, hvor særligt uddannede medarbejdere står for indlæringen.



Gitte Mandrup er personaleudviklingschef på Det Kongelige teater

business@berlingske.dk



På Ludvig Holbergs tid var der så sandelig ikke noget, der hed personaleudvikling. Arkivfoto: Brian Bergmann