


PERSONALECHEFEN

THE HUMAN RESOURCE MANAGER



t e m a

MEDARBEJDER- COMMITMENT

"På Det kongelige Teater får man kun én chance for at levere den rette vare til "kunderne". For at forbedre medarbejdernes performance gennemførte man derfor en værdiprocess, som skulle sætte fokus på, hvad der giver arbejdsglæde for den enkelte. Den øgede forståelse gav et bedre samarbejde", siger personaleudviklingschef Gitte Mandrup, Det kongelige Teater.

Læs side 10



COMMITMENT FOR ÅBENT TÆPPE

En værdiproces gav mulighed for, at alle medarbejdere fik lejlighed til at fortælle, hvad der gav dem glæde i deres arbejde. Dermed opstod der en helt ny forståelse for hinandens arbejde, og det betød også, at en af de efterfølgende definerede værdier blev respekt.

Af Mette Nørlem, cand.jur., PID

Gode og glade medarbejdere skal sikre et godt slutprodukt for køberne / aftagerne. Derfor arbejder mange virksomheder til stadighed på at sikre, at medarbejderne har det godt og er glade for deres job.

Manglende arbejdsglæde og dårlig motivation kan på sigt skabe store problemer for virksomheder. Motivation og arbejdsglæde er vigtigt for at levere et godt produkt, og det er selvfølgelig målet for alle. Men i virksomheder, hvor der ikke er mulighed for at rette op på fejl, bliver den gode præstation og det gode produkt endnu mere synligt.

For alle virksomheder er det vigtigt at yde en god indsats blandt andet ved hjælp af medarbejdernes engagement. Mange virksomheder har imidlertid mulighed for at rette op på en fejl, levere en ny ordre eller andet, hvis produktet ikke er OK. Den mulighed har vi ikke på Det Kongelige Teater. På et teater får man kun én chance. Fru Jensen kommer måske kun én gang, og alle på teatret er derfor meget bevidst om, at den bedste præstation skal leveres hver gang. Her hos os får vi kun én chance, og derfor er det meget vigtigt for os, at medarbejderne performer godt hver aften, fortæller personaleudviklingschef Gitte Mandrup, Det Kongelige Teater.

I mange virksomheder taler man i dag også om, at medarbejderen er den vigtigste ressource, men selv om mange siger det, kan det i realiteten været lidt hult, fordi der også er ting som produktet, produktions-

apparatet og så videre, der betyder noget. Hos Det Kongelige Teater i København er dette ikke en floskel. Medarbejderne er teatrets eneste reelle ressource, og derfor er det også meget naturligt at sætte fokus på dem.

Stolthed og loyalitet

Ledelsen på Det Kongelige Teater besluttede for knap et par år siden, at man i huset skulle have en personaleudviklingschef. Beslutningen blev ført ud i livet, da man pr. 1. april 2002 ansatte Gitte Mandrup. Som nyansat personaleudviklingschef – med absolut intet kendskab til teater – måtte personaleudviklingschefen først danne sig et indblik i organisationen og kulturen.

Efter min ansættelse var jeg rundt i mange kroge af huset for at danne mig et overblik over denne store og meget forskelligartede virksomhed. Mit første indtryk var, at alle medarbejdere følte en meget stor stolthed og loyalitet over for deres arbejdsplads, men samtidig var der også en masse brok i krogene om ledelsen og / eller andre medarbejdergrupper / afdelinger. Jeg oplevede en stor energi, men måtte også konstatere, at til trods for at alle anerkendte fællesskabets betydning, så var der store problemer med at forstå hinanden indbyrdes, fortæller Gitte Mandrup.

Stjernerne

Selv om en mere end 250-årig gammel kendt institution som Det Kongelige Teater

har en lang række kendte stjerner, så udgør kunstnerne jo kun knap halvdelen af de cirka 1000 medarbejdere. Også selv om der blandt disse stjerner kan være enkelte divaer indimellem, så er der hos alle medarbejdere en stor bevidsthed om, at ingen er noget uden de andre. Selv den bedste skuespiller er klar over, at sceneteknikere, lydfolk, skræddere og så videre har en helt afgørende rolle i det færdige resultat.

På en arbejdsplads som Det Kongelige Teater er der derfor en enorm respekt omkring fællesskabets vigtighed, og samtidig er de ansatte meget stolte af at være en del af denne gamle, fantastiske institution, så medarbejderne udviser stor loyalitet og commitment på jobbet, fortæller Gitte Mandrup.

Lang døgnrytme

For de fleste mennesker er Det Kongelige Teater en virksomhed, der primært er i gang om aftenen. Det er selvfølgelig også der, at det endelige produkt leveres, men Det Kongelige Teater er faktisk en arbejdsplads, der er i gang i næsten alle døgnets timer.

Arbejdsdagen på Det Kongelige Teater starter kl. 05, hvor rengøringspersonalet starter på deres arbejde. Mellem kl. 7-8 åbner alle teatrets produktionsværksteder såsom snedkere, malere, skræddere og så videre. Omkring kl. 8 begynder også det administrative personale at møde ind, og

Fortsættes på side 12 ►

ikke mindst er det på dette tidspunkt, at det første hold sceneteknikere dukker op. De har nu til opgave af rydde væk fra aftenens forestilling, således at dagens prøver kan komme i gang. I og med at teatret er et repertoireteater, spilles der jo én forestilling om aftenen og øves på kommende forestillinger om dagen.

Når sceneteknikere har pillet aftenens kulisser ned og gjort klar til dagens prøver, møder skuespillerne, operafolkene og balletdanserne ind til dagens prøver. Når prøverne er overstået, møder det andet hold sceneteknikere, som nu så skal pille dagens prøve-kulisse ned og gøre klar til aftenens forestilling. Klokkerne 19 møder aftenens servicepersonale ind, og kl. 20.00 går de udøvende kunstnere på scenen. Efter forestillingen skal alle være ude senest kl. 01, hvorefter der kun er få timer til teatret igen vågner op.

Værdiproces

For en gammel hæderkronet virksomhed er der meget fokus på det, der leveres, når salen er fuld, og tæppet går op, men institutionen havde ikke haft så meget fokus på at se på sig selv som en arbejdsplads. Ledelsen besluttede derfor, at man skulle gennemføre en værdiproces, hvor teatret med udgangspunkt i alle de positive ting i virksomheden skulle blive endnu bedre til at arbejde sammen og skabe endnu flottere forestillinger.

Arbejdet blev indledt med nedsættelse af en kernegruppe bestående af 60 personer. Disse 60 personer var udvalgt som repræsentanter (kunstnere, medarbejdere og ledere) for alle afdelinger og havde til opgave at forholde sig til teatret som arbejdsplads.

Ved første møde var der en stor skepsis mod selve formålet med en værdiproces, og derudover var der nok også en vis modvilje mod, hvad sådan en personaleudviklingschef med en baggrund fra Novo Nordisk (hvad kunne hun vide om teater og kunst) nu havde fundet på, griner Gitte Mandrup.

Kernegruppens 60 medlemmer blev nu inddelt i grupper og skulle her hver især give bud på, hvad det var, de godt kunne lide ved virksomheden, og hvad det var, de virkelig brændte for. Det varede da heller ikke så længe, før skepsisen var væk, og medarbejderne brændende berettede om faglig stolthed, at være en del af en tradition og om at medvirke til store og flotte projekter. Undervejs i snakken blev der udarbejdet en række arbejdsudsagn, som efter den indledende seance endte med seks udsagn om, hvordan det var at være ansat på Det Kongelige Teater.

Værdifastsættelse

Med udgangspunkt i de seks arbejdsudsagn blev der gennem efteråret 2002 afholdt en lang række dialogmøder med godt 700 medarbejdere. Dialogmøderne skulle være positive og lade medarbejderne forholde sig til eget arbejde og derefter til de seks arbejdsudsagn. Samtidig gav møderne ledelsen mulighed for åbent at fortælle, hvor man så virksomheden på vej hen.

Alle møder blev holdt med masser af energi, og alle medarbejdere fik pludselig lejlighed til at fortælle, hvad der gav dem glæde i deres arbejde. Dermed opstod der en helt ny forståelse for hinandens arbejde, og det betød også, at der undervejs i processen opstod behov for at definere en ny værdi – nemlig respekt, siger Gitte Mandrup.

Efter alle afholdte dialogmøder blev konklusionerne taget tilbage i kernegruppen, og her blev de fem endelige værdier fastlagt. Sideløbende foregik en tilsvarende proces i ledergruppen, og det var glædeligt, da det viste sig, at der var sammenhæng mellem chefstrategi og medarbejderindsatsområderne.

Resultat

Selv om processen generelt blev mødt med skepsis, har alle efterfølgende været glade for værdiarbejdet. Efter i en årrække

at have erkendt, at alle led i virksomheden er nødvendige, men samtidig været uforstående over for andres roller og arbejde, har alle i hvert fald på det faglige plan erkendt, at alle medarbejdere har samme faglige stolthed, og derfor gerne vil gøre tingene så godt som muligt.

Det kan lyde modsætningsfyldt, at man på den ene side anerkender teamets betydning, men omvendt ikke havde forståelse for hinandens arbejde. Lad mig illustrere det med et eksempel. Hos os udfører medarbejderne gerne en del af en opgave, som så derefter overgives til andre. Det er tit i disse overgange, at problemerne kan opstå. For eksempel får en snedker til opgave at lave en kulisser til en forestilling. Han vil gerne lave et godt stykke arbejde og udfører det med største omhu og præcision. Imidlertid betyder det måske, at kulissen bliver meget tung, så nu skælder sceneteknikerne ud, for nu er det for svært at flytte rundt på scenen. Disse problemer blev ofte før løst med brok og konflikter. Efter vort værdiarbejde har vi selvfølgelig de samme kontroverser, men nu ved medarbejderne, at alle bare har forsøgt at gøre deres job så godt som muligt. Og med denne forståelse og respekt for hinandens arbejde er der banet vej for, at mere åbenhed og en bedre kommunikation kan skabe et bedre samarbejde, mener Gitte Mandrup.

Nye HR-projekter

Efter at have arbejdet med værdiprocesen og endelig fastlæggelse af de fælles værdier i virksomheder, er der nu banet vej for flere og mere konkrete HR-tiltag.

Nu har vi sammen tænkt højt i et helt år, og vi har fået skabt et fælles fundament. Nu kan vi begynde på egentligt udviklingsarbejde, og mange tror på, at vi i fremtiden kan gennemføre gode omstillingsprocesser succesfuldt, slutter Gitte Mandrup.