

# BEDRE DIALOG PÅ DET KONGELIGE TEATER

Det Kongelige Teater har brugt flytningen til operahuset som anledning til at starte et gennemgribende udviklingsarbejde, der skal styrke samarbejdet i en geografisk spredt organisation. En indsats for at fremme dialogen mellem faggrupperne på tværs har medført større tolerance, mindre brok og mere energi til kunsten

Der var engang et teater med 1.000 ansatte, hvoraf mange så på fremtiden med stor bekymring. Med et operahus – hvis driftsbevillinger endnu var usikre – på vej, og et ditto skuespilhus i udsigt, stod man foran et ophør af mere end 250 års bofællesskab mellem kunstarterne ballet, opera og skuespil. Samtidig med at operaen skød op ved havnen, tog teatret fat på at forberede de nødvendige forandringer. Et skulle dog forblive uændret: Det Kongelige Teaters opgave var og er fortsat at levere det sublime hver aften klokken 20.

## Farvel til envejsskommunikation

I 2002 blev Gitte Mandrup ansat som personaleudviklingschef. Hun lagde ud med at bede samtlige kolleger forholde sig til positive og negative sider af jobbet. Det skete i en dialogproces, afdeling for afdeling og i løbet af i alt 30 tretimers debatmøder, hvor også den øverste ledelse deltog.

“Dengang var envejsskommunikation udbredt. Derfor fik den nye dialog mellem ledelse og medarbejdere stor betydning. Det kom blandt andet frem, at vi havde behov for en mere synlig og strategisk ledelse, der var bedre til at løse konflikter. Det førte til, at vi gennemførte et udviklingsprogram for 120 ledere og nøglepersoner,” siger Gitte Mandrup, der fortæller, at lederne blandt andet skulle forholde sig til de konkrete udfordringer, teatret stod overfor i forbindelse med flytningen. Samtidig blev processen startskud for en bevægelse væk fra topstyring og i retning af at udvide beslutningskompetencen. Det har betydet, at mange flere i dag har overblik over, hvad der foregår på teatret – og derfor bedre kan byde ind med ideer og påvirke udviklingen.

## Større tolerance

Et statusarrangement efter et års udviklingsaktiviteter viste, at de ansattes fremtidsbekymringer var blevet reduceret og at dialogen var væsentligt forbedret. Som et resultat heraf var der færre konflikter mellem faggrupperne – og den traditionelle brokkekultur var i aftag, fortæller HK-fuldmægtig Berit Lundberg, sekretær for operachefen og aktiv i flere tværgående arbejdsgrupper om blandt andet stressbekæmpelse, der også er en del af udviklingsaktiviteterne.

“Dialogen på tværs har udvisket de skarpe faggrænser og givet større tolerance i huset. I dag kender vi hinandens vilkår og har forståelse for, hvorfor vi ikke altid kan få leveret alting som vi ønsker det. Folk krydser stadig klinger, men de går sjældent fra hinanden i vrede. Der er kommet en lysere stemning og mere energi til at lave produktioner på højt niveau,” siger Berit Lundberg og tilføjer, at man efter flytningen til operahuset indførte en ny samarbejdsform med tæt kontakt mellem teknik og kunst, der traditionelt har været skarpt adskilt.

## Engageret fællesskab

Gitte Mandrup supplerer: “I dag bliver det tekniske personale inddraget i forestillingen fra første møde. Det betyder, at de lærer produktionerne at kende i dybden og kan se deres egne bidrag i forhold til helheden. Det giver ejerskabsfølelse og dermed større arbejdsglæde og engagement. Succesen er faktisk så stor, at vi nu udbreder arbejdsmetoden til hele teatret,” siger hun og understreger, at den nye organisering kun kunne lade sig gøre, fordi de sidste års udviklingsaktiviteter har forberedt teatret på det.



“Uden den udvikling, vi har været igennem, ville operaen være kørt videre i det spor, som blev grundlagt for 250 år siden. I stedet har vi skabt et nyt og engageret fællesskab, præget af større gensidig respekt og vilje til samarbejde,” siger hun og bliver bakket op af Berit Lundberg, der samtidig pointerer, at det nu er utroligt vigtigt at holde fast i forbedringerne.

“Udviklingsprogrammet for samtlige medarbejdere, som starter i 2006, bliver uden tvivl fremragende. Men det er også afgørende, at vi hele tiden fortsætter dialogen i grupper og netværk, der går på tværs af fysisk placering, faggrupper og ledere/medarbejdere. Jo mere vi taler sammen på tværs, jo bedre rustes vi hinanden og teatret til fremtiden.”