

HELLE HEDEGAARD HEIN
CAND. MERC., PH.D.
BOLDBANEN 15, 4683 RØNNEDÉ
T: 24 25 51 36, M: HELLE.HEIN@MAIL.DK
CVR.NR: 28 16 17 27

Rønnede, 9. juni 2011

Kære Lars Pallesen

Jeg skriver til dig i din egenskab af medlem af bestyrelsen for Det Kongelige Teater. Anledningen er, at jeg igennem ca. 3 måneder i løbet af foråret 2011 har været konsulent for balletten og i den forbindelse er stødt på forhold af en sådan karakter, at jeg finder det rigtigst at orientere bestyrelsen. [REDACTED]

Medio maj orienterede jeg på et møde Ellen Horn om disse forhold, og jeg kan forstå, at hun har orienteret ledelsen, som vil tage hånd om sagen. Så vidt, så godt. Jeg havde dog forventet, at man fra den øvrige bestyrelses og ledelses side havde ønsket at høre om forholdene direkte fra mig. Da dette tilsyneladende ikke er tilfældet, finder jeg det rigtigst at sikre mig, at alle bestyrelsesmedlemmer er i besiddelse af den samme information direkte fra mig, således at evt. beslutninger foregår på et så informeret grundlag som muligt.

Baggrunden for konsulentopgaven

Baggrunden for, at jeg blev hyret som konsulent, er, at jeg fra ultimo 2005 frem til primo 2009 gennemførte et post doc-projekt (dvs. et forskningsprojekt efter et ph.d.-projekt) på Det Kongelige Teater, hvor jeg på baggrund af intensive observationer af prøver inden for de tre kunstarter samt møder på alle ledelsesniveauer og interviews af kunstnere, instruktører, ledere etc. udviklede ny motivations- og ledelsesteori med særligt fokus på højtspecialiserede medarbejdere. I den forbindelse var jeg primært tilknyttet balletten fra 2007-2009. Forskningsprojektet blev afsluttet med en rapport til teatrets ledelse, afholdelse af frivillige gå-hjem-møder for samtlige ansatte samt et obligatorisk fællesmøde for samtlige balletdansere, hvor danserne blev præsenteret for resultatet af min forskning i form af de modeller og teorier, jeg havde udviklet.

I 2010 fik jeg en henvendelse fra personaleudviklingschefen, som havde fået midler fra SCKK til kompetenceudvikling i de tre kunstarter. Hun fortalte, at danserne på baggrund af mit forskningsprojekt og min tilbagemelding til dem specifikt havde bedt om, at jeg blev tilknyttet balletten som konsulent. Aftalen blev, at jeg blev tilknyttet balletten som konsulent fra primo februar 2011 til ultimo april 2011. Opgaven var at observere koreografer, lærere og instruktører i forbindelse med prøverne på Et Folkesagn samt Etudes og Alumnus samt at foretage interviews med instruktører, morgenskolelærere og dansere. Formålet var at foretage en analyse af udviklingen i ledelsen af ensemblet siden udarbejdelsen af min første rapport til teatret og på den baggrund udarbejde en kort skriftlig rapport til ballettens ledelse og Personaleudviklings-

§ 12, stk. 1, nr. 1 og § 13, stk. 1, nr. 6

afdelingen med fokus på den nuværende tilstand sammenlignet med tidligere samt at udarbejde konkrete forslag til, hvordan balletafdelingen fremadrettet kan arbejde med motivation og ledelse. Endelig var det opgaven at give en tilbagemelding til de personer, der har været observeret.

I løbet af de tre måneder stødte jeg på problemer af en så alvorlig karakter, at jeg finder det rigtigst at orientere bestyrelsen. Da mit ærinde med dette brev er at give så informeret et grundlag for evt. beslutninger som muligt, vil jeg forsøge at give et præcist indblik i faktuelle hændelser. Derfor bliver det i sagens natur også en lang og detaljeret redegørelse.

Konsulentopgaven endte med udfærdigelsen af en rapport til balletens ledelse og personaleudviklingschefen. I rapporten koncentrerer jeg mig dog næsten udelukkende om de alvorlige trivselsproblemer, jeg stødte på, og ikke problemstillingerne omkring stofmisbrug, da jeg fandt det mest hensigtsmæssigt ikke at beskrive disse problemer i en rapport, men i stedet diskutere dem mundtligt med balletens ledelse og personaleudviklingschefen. Jeg har vedlagt den rapport, som balletens ledelse og personaleudviklingschefen har fået, og vil i det følgende koncentrere mig om de faktuelle hændelser og i den forbindelse primært lægge vægt på problemstillingen omkring stofmisbrug.

Det indledende handlingsforløb

Inden selve forløbet gik i gang, havde jeg et møde med balletmesteren, balletens administrationschef samt personaleudviklingschefen, hvor vi diskuterede opgavens karakter, som dog på og efter mødet fremstod noget ukonkret. Balletmesteren nævnte dog, at han gerne så, at jeg også beskæftigede mig med balletens fagforening og bad mig om at kontakte et par medlemmer af fagforeningen for at gøre dem til mine kontaktpersoner. [REDACTED]

§ 13, stk. 1, nr. 6

Den 4. februar introducerede balletmesteren mig kort for samtlige dansere i forbindelse med en prøve på Et Folkesagn og sagde til danserne, at de selv havde bedt om at få mig tilknyttet, og at de skulle benytte sig af mig, mens jeg var der. De kontaktpersoner, jeg havde i fagforeningen, henvendte sig herefter til mig og bad mig om at komme til et fagforeningsmøde for alle danserne den 8. februar, så danserne i fællesskab kunne få lejlighed til at berette, hvilke problemstillinger de gerne så, at jeg fokuserede på. Resultaterne af dette møde fremgår af den vedlagte rapport (s. 3-4). De ting, der fremgik af dette møde, vedrørte dog udelukkende dele af de trivselsproblemer, som fremgår af rapporten.

Herefter begyndte jeg at observere morgenskole og prøver på Et Folkesagn. Det var aftalen, at jeg skulle arrangere fællesinterviews med danserne, men dette blev aldrig aktuelt, da danserne fra start henvendte sig til mig af sig selv og bad om at få en snak med mig. Her blev det klart, at trivselsproblemerne var af en langt mere alvorlig karakter, end det fremgik af det første fællesmøde med danserne, [REDACTED]

§ 12, stk. 1, nr. 1

§ 12, stk. 1, nr. 1 og § 13, stk. 1, nr. 6

§ 12, stk. 1, nr. 1 og § 13, stk.1, nr. 6

Undervejs i forløbet har jeg løbende fremlagt mine analyser for instruktørerne og lærerne (den 28. februar og den 16. marts). Reaktionen herpå fremgår af rapporten. Ved konsulentopgavens afslutning blev jeg kontaktet af balletmesteren, som i henhold til min kontrakt bad mig om at fremlægge resultaterne af min analyse for ballettens instruktører og lærere. Den 27. april gentog jeg således noget af det, jeg tidligere havde sagt, denne gang dog med tilstedeværelse af balletskolelærere også. På dette møde fremlagde jeg de overordnede problemstillinger samt mit løsningsforslag.

§ 12, stk. 1, nr. 1 og § 13, stk.1, nr. 6

Administrationschefen besvarede min e-mail med, at man ville

iværksætte nogle tiltag, der kunne give dansere og instruktører/ledelse flere værktøjer i det daglige arbejde, samt at man ville etablere mere målrettede MUS-samtaler, som ville gøre det muligt for danserne aktivt at vælge til eller fra, samt at man som det første ville fokusere på misbrugsproblematikken. Da mit engagement med balletten er slut, har jeg i sagens natur ikke kendskab til, hvilke konkrete tiltag man efterfølgende har gjort, men de alvorlige problemer og de reaktioner, jeg undervejs i forløbet har fået, taget i betragtning, finder jeg det rigtigst at orientere bestyrelsen herom.

Jeg har ovenfor forsøgt at redegøre faktisk for årsagen til, at jeg finder det nødvendigt at orientere bestyrelsen, herunder de tre væsentligste problemstillinger, jeg ser, og det handlingsforløb, der har været. Jeg har forsøgt at undgå at inddrage egne vurderinger af årsagen til de ændringer, jeg har set ift. tidligere, ligesom jeg har forsøgt ikke at vurdere baggrunden for de reaktioner, jeg har mødt fra ledelsens side i dette 3 måneder lange forløb. Det er dog klart, at der til grund for min redegørelse ligger et valg og fravalg af oplysninger, hvorfor jeg naturligvis står til disposition for uddybende/afklarende oplysninger.

Med venlig hilsen



Helle Hedegaard Hein