

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

RAPPORT TIL DEN KGL. BALLE

FORTROLIG

RAPPORT TIL DEN KGL. BALLETT

BAGGRUND

Med baggrund i en bevilling fra SCKK om at styrke ballettens kompetencer inden for ledelse, handlekraft, samarbejde, konflikthåndtering, kommunikation, feedback og empowerment, har opgaven været at fokusere på forholdet mellem kunstnere og deres ledere i form af koreografer, instruktører, lærere, ledelse etc. Især har der skullet fokuseres på kunstnernes motivationsprofil og de ledelsesmæssige faktorer, der påvirker kunstnernes motivation i såvel positiv som negativ retning.

Der er taget udgangspunkt i den tidligere udarbejdede rapport til Det Kongelige Teater i forbindelse med forskningsprojektet "Ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere", og en del af opgaven har været at vurdere, om der kunne spores en forskel fra de tidligere forskningsresultater og til den aktuelle situation.

Det blev som udgangspunkt aftalt, at der skulle udføres følgende:

- Foretages observationer af koreografer, assistenter, lærere, herunder gæstelærere, og dansere i forbindelse med prøver på Et Folkesagn, Konservatoriet, Alumnus og Etudes
- Foretages interviews med instruktører og morgenskolelærere samt fællesinterviews med grupper af dansere
- Foretages en analyse af udviklingen i ledelsen af ensemblet siden den første rapport udarbejdelse (i 2008) med fokus på ovenstående persongrupper
- Udarbejdes en kort skriftlig rapport til ballettens ledelse og Personaleudviklingsafdelingen med fokus på den nuværende tilstand
- Udarbejdes konkrete forslag til, hvordan balletafdelingen fremadrettet kan arbejde med motivation og ledelse
- På baggrund af analysen og den skriftlige rapport gives en grundig tilbagemelding til de personer, der har været observeret i forbindelse med opgaven. Tilbagemeldingen skal ske ved én samlet tilbagemelding i forbindelse med en seminardag, indeholdende cases, med deltagelse af de personer, der har været observeret. Endvidere skal der gives en overordnet tilbagemelding til kompagniet.

ANALYSEGRUNDLAG

Frem til og med 29. april er der **observeret** 17 morgenskoler, 16 prøver på Et Folkesagn, 4 prøver på Alumnus og 19 prøver på Etudes. Desuden er der gennemført **samtaler** med ca. 55 dansere. "Samtaler" dækker over alt fra korte snakke på ca. 10-15 minutter til længere samtaler på ca. 2-3 timer. Over halvdelen af samtalerne har været minimum 1 time. For flere af dansernes vedkommende har der været tale om mere end én samtale. Herudover er der gennemført samtaler med 3 instruktører samt balletmesteren. Endelig er der holdt 3 fællesmøder med danserne, 2 møder med fagforeningen samt 3 møder med instruktørerne.

Som det vil fremgå nedenfor er der også gennemført samtaler med personer, som ikke er ansat på balletten, men som på forskellig vis er tilknyttet balletten. I alle tilfælde er der tale om personer, der selv har henvendt sig.

Når man igangsætter en proces af denne karakter, dvs. hyrer en konsulent ind for at undersøge forholdet mellem medarbejdere og ledelse, ved man i sagens natur ikke, hvad man vil finde. Som konsulent er det væsentligt altid at være opmærksom på, at man ved sin blotte tilstedeværelse skaber en øget bevidsthed og indirekte også rejser et eller flere problemer for dem, der observeres og/eller interviewes. Derfor er det altafgørende for en etisk og professionel adfærd, at man som konsulent (og opdragsgiver) aldrig efterlader de observerede/interviewede i en mere problemfyldt situation, end før undersøgelsen blev igangsat. Denne proces har været særligt udfordrende, fordi de problemer, der blev åbenbaret, var af en alvorlig og omfangsrig karakter.

Det har betydet, at timeforbruget er overskredet væsentligt ift. det oprindeligt aftalte. Ift. kontraktens økonomiske ramme ville man typisk kunne forvente ca. 120 timers udført arbejde. Inkl. dataindsamling, dokumentation, analysearbejde, mødeafholdelse og udarbejdelse af denne rapport er der fra 4. februar til og med 29. april erlagt ca. 380 timers arbejde. Dette skyldes især et langt højere antal samtaler med dansere end forventet – og dermed også et deraf følgende væsentligt større analysearbejde. Med de kommende observationer af prøver på Etudes mv. samt fortsatte samtaler med dansere, instruktører etc., afholdelse af møder mv., udarbejdelse af endelig rapport til SCKK etc., vil det samlede timeantal i sagens natur yderligere væsentligt overstige det aftalte. Alt i alt er karakteren af arbejdet således udført inden for rammerne af kontrakten, men omfanget af især samtaler med dansere og deraf følgende analysearbejde har været væsentligt større end først forventet.

Dette forløb har ingen kunnet forudse, og derfor udføres arbejdet i overensstemmelse med kontrakten, selv om arbejdsbelastningen langt har oversteget det, der kunne forventes. Samtidig har processen været af en sådan karakter, at det har været så godt som umuligt at sætte processen på hold for at forhandle en ny økonomisk ramme. Den økonomiske ramme er derfor uændret.

Efter en meget **kort introduktion** ved balletmester Nikolaj Hübbe den 4. februar 2011 i forbindelse med en prøve på Et Folkesagn, hvor der ikke var mulighed for at stille spørgsmål til processen, blev det på opfordring af foreningsmedlemmer aftalt at afholde en lidt større dialogbaseret introduktion for samtlige dansere ved førstkommende lejlighed.

Efter de **indledende observationer** af morgenskoler og prøver var der to ting, der især trådte frem ift. forskelle fra den forrige rapport: 1) En øget disciplin i forbindelse med morgenskolerne og 2) En ”tung” stemning, som var mærkbar, men ikke definerbar.

Ved den **udvidede introduktion** for samtlige dansere kom følgende ledelsesmæssige problemstillinger set fra dansernes side frem (bemærk, at der er tale om umiddelbare reaktioner, hvis årsag skal findes i den efterfølgende analyse):

- 1) Kommunikationen mellem ledelse og dansere; [REDACTED]
- 2) Manglende vision/målsætning. En mere langsigtet strategi, der fortæller danserne, hvor man som kompagni er på vej hen. Danserne føler, at de bliver ledt i blinde. Det gør det dels uklart, hvordan man kan bidrage til at trække i samme retning, dels finder danserne det problematisk, at de ikke bliver givet tilstrækkeligt med information til, at de kan træffe et valg mht., om de ønsker at blive i kompagniet.
- 3) Der savnes også information om, hvad balletmesterens planer er med de enkelte dansere – igen sådan at man kan træffe et valg mht., om man ønsker at blive i kompagniet. Men dette punkt dækker også over, at man meget let forsvinder ud af kompagniet – f.eks. bliver man ikke ”samlet op” efter en skadesperiode, men kan gå i meget lange perioder uden at vide, hvornår man igen kommer til at figurere på rollelister. Dermed er det også et spørgsmål om at holde dampen oppe – at man får en indikation af, at det nytter noget at gøre sig umage; at der er noget at stræbe efter.
- 4) Manglende respekt/autoritet for ledelsen. Især opfattes det som et problem, at ledelsen forlanger, at danserne skal opføre sig professionelt (og det kan have store konsekvenser, hvis man ikke gør), mens ledelsen selv opfører sig uprofessionelt. På samme måde nævnes det som et problem, at et par instruktører opfører sig som lønmodtagere, hvilket sender blandede signaler til danserne om, hvilke værdier man ønsker at dyrke fra ledelsesside.
- 5) Konflikter internt i kompagniet, fordi mange har en opfattelse af, at i hvert fald en del af deres kollegaer ikke passer deres arbejde, men i stedet melder sig syge til aftenens forestilling, udebliver fra prøver og holder fri i stedet etc. Der savnes konsekvens fra ledelsens side ift. dette – at det har konsekvenser at opføre sig som lønmodtager.

[REDACTED]

[REDACTED]

7) Mangel på ledelseskompetencer. Danserne opfatter, at ingen i ledelsen tager et egentligt ledelsesansvar. Alle henviser til balletmesteren, men danserne påpeger, at det pga. balletmesterens temperamentsfulde adfærd kan være overordentligt svært at komme i dialog med ledelsen. Når man henvender sig til ledelsen (ud over balletmesteren), bliver man enten afvist som et brokkehoved, eller også får man at vide, at det sorterer under balletmesteren.

Efterfølgende blev der foretaget yderligere en række **observationer** af morgenskole og prøver, primært på Et Folkesagn, men også på Alumnus. Samtidig blev der foretaget en række **interviews** med dansere, primært på dansernes eget initiativ, men også i enkelte tilfælde på opfordring. Disse observationer og interviews har været med til at afdække de underliggende årsager til de problemstillinger, danserne i første omgang nævnte på det første fællesmøde (jf. ovenfor).

Det billede, der her tegnede sig, var ganske alvorligt og kan opsummeres i følgende punkter. Det er vigtigt at bemærke, at der her er tale om analyse, dvs. der er ikke bare tale om gengivelse af problemstillinger, men om de punkter, der er generaliserbare og understøttet af observationer:

1) Manglende tillid til og respekt for ledelsen. Årsagerne hertil kan findes i følgende overordnede punkter:

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

2) Eskalerende misbrugsproblemer blandt danserne igennem de sidste 2 år, herunder eskalerende problemer med kokainmisbrug. Det er vigtigt her at pointere, at også folk, som ikke er ansat på balletten, men som på forskellig vis har tilknytning til balletten, også pga. stigende bekymring har henvendt sig for at tale om de eskalerende misbrugsproblemer.

3) Over halvdelen af danserne (dvs. over halvdelen af kompagniet og ikke blot halvdelen af de dansere, der er gennemført samtaler med) rapporterer om manglende arbejdsglæde og danseglæde. De rapporterer om manglende lyst til at gå på arbejde om morgenen. Mere end 20 dansere har aktuelle planer om at søge orlov, søge ansættelse andetsteds eller helt at stoppe deres dansekarriere, fordi de ikke ser Den Kongelige Ballet som arnested for deres danseglæde. Mange dansere rapporterer om ændret adfærd, dvs. om regression til en pragmatiker- eller lønmodtagerlignende adfærd, mens andre forsøger at holde fast i disciplinen, selv om glæden ved dansen mangler. Demotivationen og regressionen er også tydelig observerbare, idet danserne ganske enkelt ikke virker glade. Der er mange dansere, som tidligere har opført sig som primadonnaer og præstationstrippere, som nu opfører sig som pragmatikere og lønmodtagere. Det er vigtigt at understrege, at de dansere, der rapporterer, at de har mistet arbejdsglæde og danseglæde, er at finde overalt i kompagniet. Der er ingen mønstre, der tyder på, at det særligt drejer sig om skadede dansere eller dansere, der er skuffede over manglende forfremmelse eller andre måske mere åbenlyse eller henførbare årsager til manglende arbejds- og danseglæde.

4) Størstedelen af danserne rapporterer, at de ikke vil anbefale deres kollegaer i udlandet at søge om ansættelse ved Den Kgl. Ballet pga. de aktuelle arbejdsforhold.

5) Danserne rapporterer endvidere, at de har mistet den familiefølelse, som de følte indtil for få år siden, og som fik de udenlandske dansere til i sin tid at søge til Den Kgl. Ballet. I stedet rapporterer de nu om en meget fragmenteret kultur. Der er synligt observerbare klikedannelser i kompagniet, som afspejles både i forbindelse med morgenskole, prøver og pauser. Mange af de dansere, der tidligere fremstod som meget sociale mennesker, holder sig nu meget for sig selv i pauserne.

6)

7) Manglende ledelseskompetencer hos instruktører/ledelse. Danserne føler sig ofte dømt på et utilstrækkeligt grundlag og føler ikke, at ledelsen (inkl. instruktører) demonstrerer tilstrækkelig

indsigt i den menneskelige natur og de coping-mekanismer, som danserne på godt og ondt bruger i forskellige situationer. Danserne peger på en meget mekanisk tankegang hos instruktører og ledelse og føler sig ofte reduceret til børn, brokkehoveder, vrangvillige medarbejdere eller lønmodtagere, og at de ift. rollebesætninger mv. føler sig behandlet som udskiftelige brikker, som man ikke kommunikerer med, når brikkerne udskiftes. Især i forbindelse med morgenskole er det flere gange observeret, at der tales ned til danserne, som var de netop børn.

8) Mangel på inspiration. Danserne savner i høj grad inspiration. En inspiration som kan komme fra instruktørers/ledelsens passionerede forhold til dans, men også fra visioner og strategier. Endelig savner de den inspiration, der kommer fra at være omgivet af folk, der måske ikke fungerer som egentlige rollemodeller, men som udviser en adfærd, der afføder respekt – dvs. danserne savner at se de værdier, som de selv tillægger en god danser, personificeret i ledelsen. Her er det dog vigtigt at understrege, at danserne intet har at udsætte på den rige personinstruktion, der f.eks. har fundet sted i forbindelse med prøverne på Et Folkesagn. Det er mere en overordnet mening i arbejdet, danserne savner - en mening, som ikke produceres gennem personinstruktion eller i forbindelse med de enkelte prøver, men snarere skal ligge som en sammenhængende kraft over arbejdet. Det bedste billede på, hvad danserne mangler, er nok det fortærskede billede af, at der er stor forskel på at hugge sten, fordi man har fået besked på at hugge sten, og så på at være med til at bygge en katedral. Danserne mangler således ikke i så høj grad instruktion i, hvordan stenene skal hugges, men de savner et formål eller en mening med at gøre det. Det er ikke ledelsens ansvar alene at skabe en sådan mening, men det er ledelsens ansvar, hvis meningen er blevet taget ud af arbejdet. f.eks. pga. en for mekanisk tilgang til arbejdet og danserne.

De ovenstående punkter tegner et alvorligt billede. Det er vigtigt at understrege, at billedet er ret systematisk. Ud af de 55 dansere, der er gennemført samtaler med, er 12 glade for deres arbejde. Resten er ikke bare indifferente, men demotiverede, og en stor del af danserne er alvorligt demotiverede. Der kan ikke peges på nogle forskelle i billedet ift. dansk/udenlandsk herkomst, alder, hierarkisk placering etc. Det skal også fremhæves, at der ikke er tale om reaktioner, der udspringer følelsen af at være forbigået ifb. med udnævnelser, ligesom der heller ikke er tale om reaktioner på ændrede vilkår ift. tryk i ansættelsen.

Samtidig er der en konflikt mellem glade og ikke-glade dansere, som også påvirker de glade dansere i negativ retning. På den ene side føler de glade dansere sig dømt af de ikke-glade dansere som indifferent og ligeglade med deres kollegaers demotivation og arbejdsglæde. På den anden side føler de ikke-glade dansere sig provokeret og sårede over glade kollegaers reaktioner imod dem, da de føler, at de glade dansere mener, at de ikke-glade dansere selv bærer ansvaret for deres manglende arbejds- og danseglæde.

Det er også vigtigt at understrege, at ingen dansere hverken eksplicit eller implicit har udtrykt ønske om at fjerne balletmesteren. Dansernes ønske går udelukkende på en ændring i ledelsens adfærd, herunder især i balletmesterens temperamentsfulde adfærd. Dansernes vurdering er, at hvis balletmesteren på nogle væsentlige områder kan ændre adfærd, så vil man have en særdeles kompetent og vellidt balletmester, som også fungerer som en begavet og inspirerende instruktør. Danserne kan sagtens se balletmesterens prisværdige kvaliteter, men de synes, at prisen for disse kvaliteter p.t. er for høj.

På samme måde kan danserne også sagtens få øje på prisværdige kvaliteter ved instruktørerne for så vidt angår deres balletfaglige tekniske kompetencer, men så længe disse kompetencer står alene, repræsenterer de også et ledelsesmæssigt vakuum, som har alvorlige konsekvenser for danserne.

På grund af dette alvorlige billede blev der gennemført et par **samtaler med balletmesteren**, hvor det yderligere blev besluttet at fremlægge billedet for instruktørerne også på det ugentlige **instruktørmøde**.

Ved fremlæggelsen af de indledende analyseresultater over for instruktører og balletmester blev en del af ovenstående ledelsesmæssige problematikker understreget.

Der hersker ingen tvivl om, at alle i ledelsen har de bedste intentioner, men der er især 4 forhold, der skaber en lang vej fra den gode intention til det gode lederskab:

1) Ledelsen er generelt for dårligt klædt på mht. ledelses- og kommunikationskompetencer i bred forstand og mht. indsigt i de særlige motivationsmæssige og psykologiske forhold, der gør sig gældende i det højt specialiserede kreative arbejde. Samtidig har man et større ansvar som leder, når man har med især primadonnaer at gøre, fordi man som leder ikke bare påvirker arbejdsglæden, men også livsglæden og identitetsfølelsen. Det er ødelæggende for personer, der føler et kald, at miste det kald. Da kaldet er vævet ind i eksistensvilkåret og identiteten, mister man ikke bare sit kald – man mister også sig selv. Derfor bliver de coping-mekanismer, man i en sådan situation anvender, også ekstremt stærke og mangfoldige. Det betyder for det første, at man som leder bør have dyb indsigt i den menneskelige natur og de forskellige arketyper motivationsprofil. For det andet bør man have dyb indsigt i regressionsmønstre og coping-mekanismer, fordi man ellers kommer til at holde medarbejdere fast i den arketype, de er regredieret til, da man dømmer dem på baggrund af deres coping-mekanismer frem for at forstå og reagere hensigtsmæssigt på dem. For det tredje betyder det, at hvis man ikke er klædt på til at løfte dette ledelsesansvar, så er ledelseshullet (dvs. gabet mellem ansvar og kompetence til at forvalte ansvaret) fatalt.

§ 13, stk.1, nr. 6

3) Inspiration er dansernes eget ansvar. Dette ses f.eks. på instruktørmøderne, hvor instruktørerne nok ser sig selv som medansvarlige for det tekniske niveau, men den ekstra dimension i arbejdet, der handler om f.eks. inspiration, påhviler danserne. F.eks. udsprang reaktionen på, at danserne savner inspiration, af denne grundlæggende antagelse: At det er danserne selv, der må søge inspiration, fordi det hører med til det at være kunster at tage ansvar for egen inspiration. At man må forvente, at man som danser selv skaber mening i arbejdet og selv møder på arbejde med den fornødne disciplin etc. At man selv tager ansvar for den kunstneriske dimension i arbejdet. Dette er for så vidt et rimeligt argument, da det utvivlsomt er et ansvar, der også kan og skal placeres hos danserne. Men det er også et ledelsesansvar – og det er især et ledelsesansvar, hvis ledelsen i deres handlinger uforvarende har været medvirkende til at skabe regression og demotivation samt forvirring omkring, hvor kompagniet er på vej hen. Som nævnt tidligere er det væsentligt lettere selv at finde inspiration, hvis inspirationen har en retning – en retning, som bør udspringe af en overordnet vision eller strategi, som ledelsen har formuleret.

4) Følelsen af at det at være danser (eller kunstner) er specielt og ikke kan sammenlignes med noget andet. Dette er ikke bare reaktioner, der ses ift. den konsulent, der er kommet ind i organisationen – det ses også i reaktionsmønsteret ift. de instruktører, der f.eks. påpeger, at man måske kunne lære noget udefra, eller at man burde iklædes et mere tilstrækkeligt sæt af ledelseskompetencer. På den måde er balletten et system, der lukker sig om sig selv, og som indirekte kommer til at insistere på, at balletverdenen er så speciel, at man ved bedst. Det betyder, at man ikke stiller tilstrækkeligt med kritiske spørgsmål. Det betyder også, at man ikke er tilbøjelig til at lære af andres erfaringer. Og endelig betyder det, at man har en dyb tro på, at man så at sige kan kurere sin egen sygdom – dvs. at de ledelsesmæssige problemstillinger, man har skabt, skal kureres af systemet selv. Problemet er, at hvis man ikke ved, hvori de problemer, der er opstået, består, og hvordan man selv har bidraget til dem, så er det svært selv at løse problemerne.

Hvor det første punkt ovenfor i høj grad handler om kompetencer, handler de tre sidste punkter om ubevidste grundlæggende antagelser, som man tager så meget for givet, at man opfatter dem som sandheder, man ikke stiller spørgsmålstejn ved. Ud af sådanne antagelser udspringer en persons værdisæt, og ud af dette værdisæt udspringer ens adfærd. Det betyder, at den adfærd, man som leder udviser, til syvende og sidst udspringer af det verdensbillede, man har – og som man ikke stiller spørgsmålstejn ved. Det skaber en cirkelslutning, som skal brydes, hvis problemerne skal løses.

I det omfang de ledelsesmæssige problemer udspringer af dysfunktionelle grundlæggende antagelser, hjælper det ikke blot at løse problemet på adfærdsniveauet. Dvs. det er ikke nok at udstyre ledere med redskaber og kompetencer, hvis hovedproblemet ligger i værdisættet og de grundlæggende antagelser. Hvis redskaber og kompetencer skal virke i en sådan situation, bør man tage udgangspunkt i en flerfaset proces, hvor man 1) Først skaber bevidsthed om de grundlæggende antagelser, man handler ud fra; 2) Dernæst vurdere, hvad disse grundlæggende antagelser på godt og ondt betyder for det lederskab, man udøver – og hvilke konsekvenser det har for medarbejderne; 3) Ændrer/justerer de grundlæggende antagelser; 4) Udstyrer ledere med redskaber og ledelseskompetencer, der matcher de nye grundlæggende antagelser.

Sagt med andre ord er problemet, at hvis ledelsens adfærd f.eks. er bundet af et mekanisk og fragmenteret mindset, ligger løsningen ikke i at ændre adfærden, da denne adfærd stadig vil være

bundet af mindsettet. Hvis der skal etableres varige løsninger, er det derfor nødvendigt at ændre mindsettet først og sideløbende hermed at udstyre ledelsen med redskaber, der kan skabe refleksion og nye handlemønstre.

Danserne gav udtryk for, at de ønskede et **opfølgingsmøde** på baggrund af den første udvidede introduktion. Dette møde blev afholdt medio marts, og balletmesteren bad om at få tid i starten af mødet til at adressere danserne omkring misbrugsproblemerne og den manglende danseglæde.

Efter balletmesteren korte tale var det afgørende ikke at dyrke dansernes forestilling om, at det udelukkende er ledelsen på balletten, der er skyld i og har ansvar for de ledelsesmæssige problemstillinger. Også her er det vigtigt at erstatte en mekanisk tankegang med en mere organisk og dynamisk tankegang.

Derfor blev mødet indledt med en påpegning af, at danserne er medskabere af den kultur, de selv lider under. Det blev påpeget, at der er 92 dansere og 1 balletmester, og at man kun har den magt, andre giver én. Danserne blev derfor bedt om at reflektere over, hvilke dysfunktionelle elementer i deres egen kultur, der har betydet, at de har tillagt balletmesteren en meget stor magt over deres motivation og karriere. Endvidere blev det påpeget, at danserne selv – uagtet at reaktionsmønstrene måske skyldes dårlige ledelsesforhold – bærer en stor del af ansvaret for de konflikter og den mobning, der præger kompagniet. En væsentlig årsag til konflikterne og mobningen er, at danserne gør sig til dommere over de coping-mekanismer, som deres kollegaer anvender, når de regredierer. Dermed er man som kollega med til at stemple sine kollegaer som lønmodtagere og holde kollegaerne fast i en sådan rolle.

Dansernes refleksioner var gode, men afspejlede også en række paradokser. F.eks. er det paradoksalt, at danserne ikke selv i udpræget grad viser de værdier og den adfærd, som de efterlyser hos ledelsen – hverken i forholdet til deres kollegaer, i forholdet til ledelsen eller for den sags skyld over for den konsulent, der er kommet ind i organisationen. Det drejer sig f.eks. om, at danserne ikke er tilbøjelige til selv at tage ansvar; de vil gerne have konkret besked på, hvad de skal gøre; og de udviser selv en grad af konfliktskyhed ift. at tage fat på de store problemstillinger, der præger kompagniet internt.

Det er også paradoksalt, at danserne i høj grad deler de samme grundlæggende antagelser som ledelsen gør. F.eks. kritiserer danserne ledelsen for at tænke mekanisk, samtidig med at danserne selv til tider anlægger en meget mekanisk tankegang. F.eks. dømmer de hinanden ud fra de coping-mekanismer, der anvendes, samtidig med at de ikke af sig selv ser deres egen rolle i de ledelsesmæssige problemstillinger, de klager over. På samme måde er det paradoksalt, at danserne kritiserer ledelsen for ikke at tilegne sig ledelseskompetencer, således at ledelsen kan opføre sig professionelt ligesom i andre organisationer, samtidig med at danserne argumenterer for, at intet arbejde kan sammenlignes med det at være danser, hvilket gør det svært for dem at reflektere over egne grundlæggende antagelser.

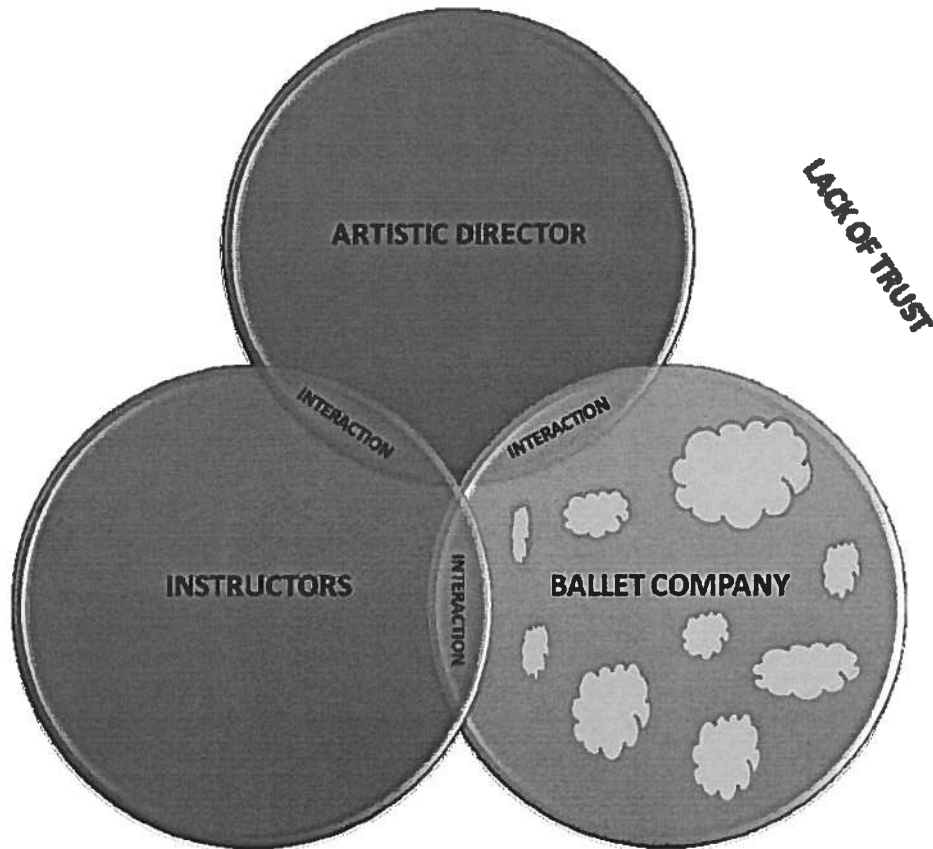
Mødet blev afsluttet med en aftale om, at danserne frem til næste fællesmøde skal arbejde på respekt (i betydningen re-spektere – at se én gang til) og prøve at forstå de dansere, som de måske har dømt ud fra deres coping-mekanismer.

Efter mødet har danserne opsøgt hinanden for at komme i dialog med kollegaer, som man måske har sat i bås og dømt ud fra deres coping-mekanismer. Danserne har selv formået at rydde op i nogle af de alvorlige konflikter, der har været i kompagniet, men er dog samtidig stærkt konfliktsky ift. at få ryddet op i nogle af de konflikter, der fylder mest. Det skal dog bemærkes, at danserne i langt højere grad er blevet opmærksomme på mobning i kompagniet, og at de selv på en række punkter har taget initiativ til at komme problemerne til livs på en god og konstruktiv måde. Flere af danserne er også blevet mere bevidste om at tage sig af hinanden og at tale med kollegaer, som man måske tidligere ikke har talt så meget med.

Efterfølgende har der været afholdt endnu et møde med danserne, hvor processen blev rundet af. Danserne stillede spørgsmål til den proces, de har været igennem og diskuterede nogle af de punkter, som de selv mener, de kan arbejde videre med. Der blev også stillet spørgsmål til den videre proces, hvor der blev henvist til, at ledelsen har fået en rapport. Endelig blev danserne opfordret til at arbejde videre med at reflektere over, hvordan de selv er medskabere af den kultur, de lider under – at en del af de problemer, de tilskriver ledelsen, er en del af en fælles kultur, og at dansernes reaktionsmønstre tilsvarende skaber reaktioner hos ledelsen (inkl. instruktørgruppen), hvorfor man bør arbejde med at blive mere bevidst om kulturen.

VÆSENTLIGE PROBLEMSTILLINGER OG ANBEFALINGER

De væsentligste problemstillinger på balletten kan illustreres som nedenfor:



Balletten fremstår som **tre adskilte verdener**, som ikke rigtigt griber ind i hinanden. Der interageres på kryds og tværs mellem de tre verdener, men interaktionen finder så at sige sted i tåge og **uden mål og fælles platform** og kommer derfor til at fremstå tilfældig, uovervejet, uprofessionel etc. set fra dansernes side. Dette forstærkes af, at danserne også mærker, at der ikke er en fælles pulje af tilstrækkelige ledelsesmæssige kompetencer, som tegner ledelsesudøvelsen.

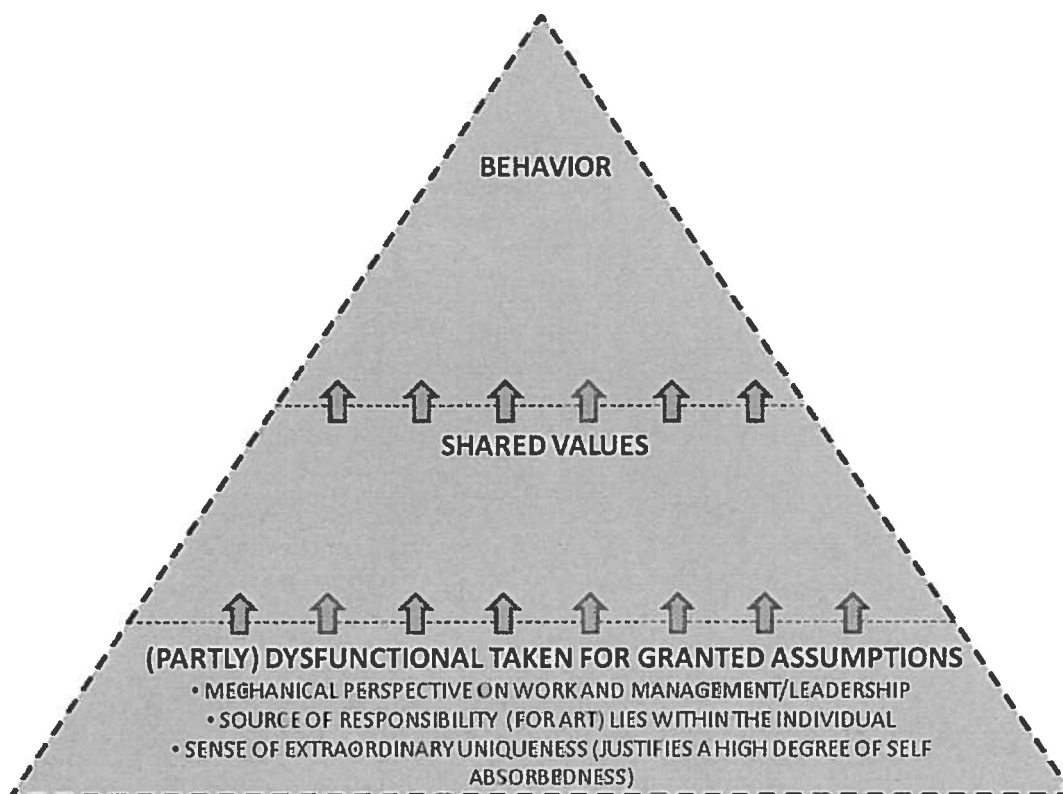
Når danserne savner fællesskab, mening, retning etc., så forsøger de at skabe det selv. Men når krybben er tom, bides hestene, og i deres søgen efter fællesskab, mening og retning danner danserne klikker, som søger et fællesskab. Dette fællesskab kan være koncentreret om et fælles syn på en højere sag (et primadonnafællesskab), en fælles coping-mekanisme til håndtering af frustrationsregression (et lønmodtagerfællesskab) etc. Sådanne fællesskaber, der ikke er forankret i egentlig mening i sig selv, har en tendens til at definere sig ud fra, hvad man ikke er. Dvs. man definerer sig selv og sin gruppe ud fra devisen: Vi er det, I andre ikke er. Det fører til **mobning, konflikter og et stærkt fragmenteret kompagni**, der har mistet den familiefølelse, som danserne tidligere har sat højt, og som har været en væsentlig del af ballettens særlige varemærke.

Omkring dette billede er der endelig også problemer med **manglende tillid til ledelsen**.

Frem for tre adskilte verdener er det nødvendigt at etablere et fællesskab, således at interaktionen mellem de tre verdener udspringer af en **fælles platform, en fælles psykologisk kontrakt og en fælles pulje af kompetencer**. Et sådan fællesskab etableres bedst omkring en **vision og en fælles værdibåren kultur**. Det ville løse flere problemer: 1) Det ville løse en del af problemerne med konflikter og mobning i kompagniet og etablere et nyt fællesskab til erstatning for den tabte familiefølelse. 2) Det ville muliggøre uddelegeringen af ledelsesansvar til instruktørerne, som ville kunne bruge værdierne som rettesnor i de ledelsesmæssige dispositioner, der uddelegeres til dem. 3) Det ville fungere som rettesnor for de ændringer, der er behov for på adfærdsniveauet, ikke mindst ift. udviklingen af de nødvendige ledelseskompetencer (og i øvrigt også til kompetenceudvikling af danserne, jf. senere).

Problemet er imidlertid, at en fælles værdibåren kultur først kan etableres, når der er ryddet op i de **grundlæggende antagelser**, fordi de udgør **dysfunktionelle elementer** ift. etableringen af et velfungerende fælles værdisæt. F.eks. kan man ikke ændre problemet med den mekaniske tilgang til ledelse på handlingsniveauet uden først at skabe et nyt mindset omkring en mere organisk tankegang – ellers vil de grundlæggende antagelser hele tiden modarbejde de ændringer, man forsøger at skabe på handlingsniveauet.

Dette illustreres nedenfor:



De grundlæggende antagelser er som nævnt dybtliggende ubevidste antagelser om, hvordan verden hænger sammen. Det er antagelser om menneskets natur, om ledelsens essens, om ansvar, om egen placering i verden etc. Det er antagelser, man ikke stiller spørgsmålstejn ved, men netop tager for givet i en sådan grad, at man dårligt er bevidst om, at det er sådan man opfatter verden.

De grundlæggende antagelser er derfor styrende for de værdier, vi udadtil siger, vi handler efter. Og da værdierne igen er styrende for vores adfærd, er der altså en lige forbindelse mellem adfærd og grundlæggende antagelser. Derfor er det nødvendigt først at ændre på det mindset, der er den ultimative kilde til nogle af de ledelsesmæssige problemer, før man begynder at ændre på handlingsniveauet.

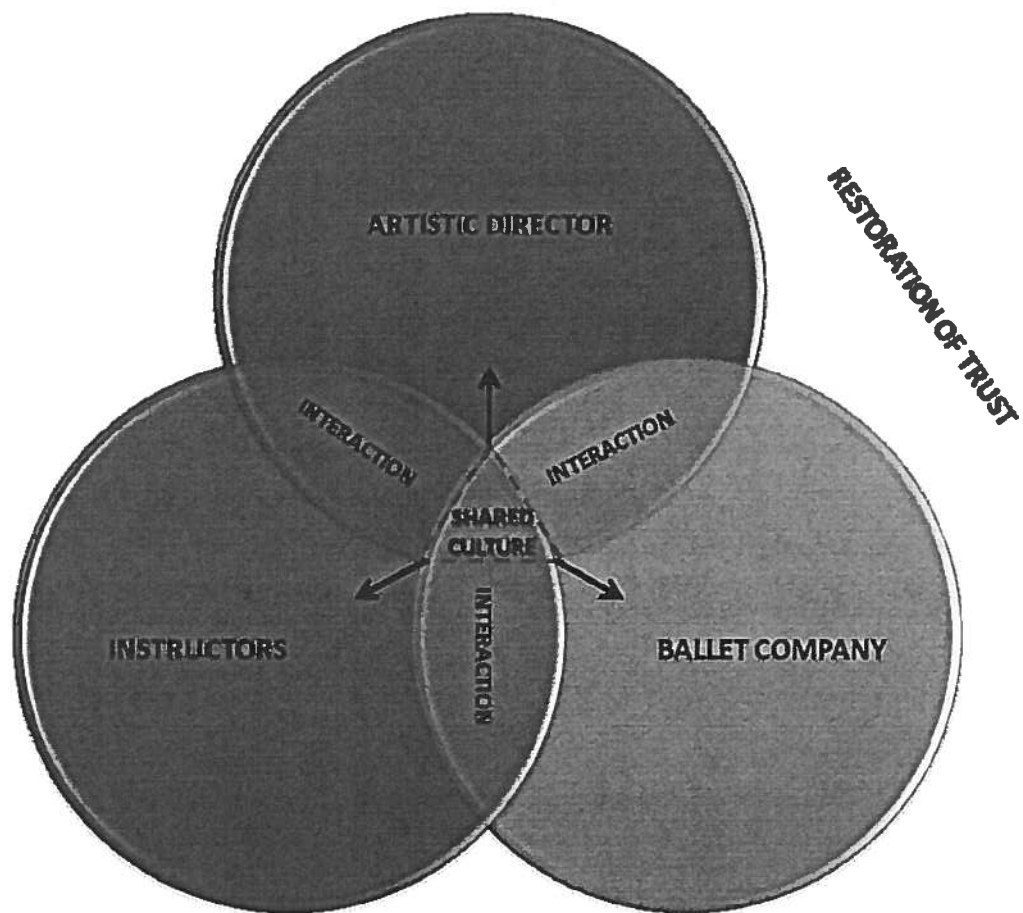
Det er ikke alle grundlæggende antagelser, der er dysfunktionelle, men **et par af de grundlæggende antagelser, der ER dysfunktionelle** ift. ændringer i de ledelsesproblematikker, man oplever på balletten, er nævnt tidligere: Det mekaniske syn på ledelse; at inspiration og ultimativt det at skabe kunst er et ansvar, der påhviler individet; og den ekstraordinært stærke følelse af at være noget specielt i en sådan grad, at systemet lukker sig om sig selv, hvorved man både bliver skaber af sin egen ”sygdom”, samtidig med at man får en tro på, at man selv er den eneste, der kan kurere den ”sygdom”, man selv skaber.

Der kan være andre dysfunktionelle grundlæggende antagelser – f.eks. er det nærliggende at forestille sig, at der også er en dysfunktionel grundlæggende antagelse om konflikter, som har betydning for den grad af konfliktskyhed, der opleves ikke mindst internt i kompagniet. Man skal imidlertid være sig bevidst, at disse grundlæggende antagelser som regel først afdækkes undervejs i en forandringsproces, da det først er, når man forsøger at ændre et system, at man får den fulde viden om, hvad det er, der er styrende for systemet. Hvis man f.eks. vil forsøge at afdække folks vaner, er det først, når man forsøger at ændre dem, at man får den fulde viden om, hvad der er den dybereliggende årsag til vanerne.

Da både dansere og ledelse deler en del af disse grundlæggende antagelser, **bør hele forandringsprocessen tilrettelægges som en kulturændringsproces snarere end som en proces, der handler om at tilegne sig et sæt ledelseskompetencer.**

Det betyder altså, at man – før det giver mening at fokusere på at udvikle supplerende ledelsesmæssige kompetencer – først må koncentrere sig om to ting:

- 1) Reetablering af tilliden til ledelsen
- 2) Bevidstgørelse og ændring af dysfunktionelle grundlæggende antagelser med henblik på at skabe et fælles værdisæt.



Ad 1) Tilliden og respekten for ledelsen skal reetableres.

Uden en reetablering af tilliden og respekten til ledelsen kan en forandringsproces ikke finde sted.

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

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

c) Manglende ansvarstagen fra forskellige ledelsesniveauer.

Anbefaling: Problemet ligger både i manglende ledelseskompetencer, der kan betyde, at instruktører skubber ledelsesansvaret væk, men det ligger også i den manglende uddelegering af ledelsesansvar. Derfor bør der etableres en anden ledelsesstruktur, hvor der er en højere grad af uddelegering af ledelsesansvar, således at instruktørerne både er i stand til at svare og handle på i hvert fald en del af de problemstillinger, danserne henvender sig til dem om. Derfor bør der i højere grad ske en uddelegering af ledelsesansvar mellem balletmesteren og instruktørerne. En ændret ledelsesstruktur løser dog i sig selv ingen problemer. Forudsætningen for, at dette kan lade sig gøre, er dog, at der etableres en fælles retning, et fælles værdibåren kultur etc., og at både balletmester og instruktører bibringes de fornødne ledelsesmæssige kompetencer. Dette behandles yderligere nedenfor.

ad 2: Bevidstgørelse og ændring af dysfunktionelle grundlæggende antagelser med henblik på at skabe en fælles værdibåren kultur

En sådan kulturændringsproces indeholder i hvert fald 3 faser:

a) En **optøningsfase**, hvor man bliver bevidst om de grundlæggende antagelser og deres dysfunktionelle karakter. Som én af danserne udtrykte det: "We are so unaware of being unaware". Derfor er der behov for først at skabe bevidsthed om de grundlæggende antagelser, der i sidste ende er styrende for adfærden. Dette kan gøres gennem møder, hvor hhv. ledelse og dansere bliver bedt om at reflektere over deres grundlæggende antagelser. En sådan indledende refleksion blev skabt hos danserne på det fælles opfølgingsmøde, jf. ovenfor. Typisk vil det tage 3-4 møder at skabe en tilstrækkelig bevidsthed om og refleksion over de væsentligste dysfunktionelle grundlæggende antagelser. Disse møder vil også være med til at afklare en væsentlig del af de konflikter, der er internt i kompagniet, herunder en konflikt mellem de danske og de udenlandske dansere.

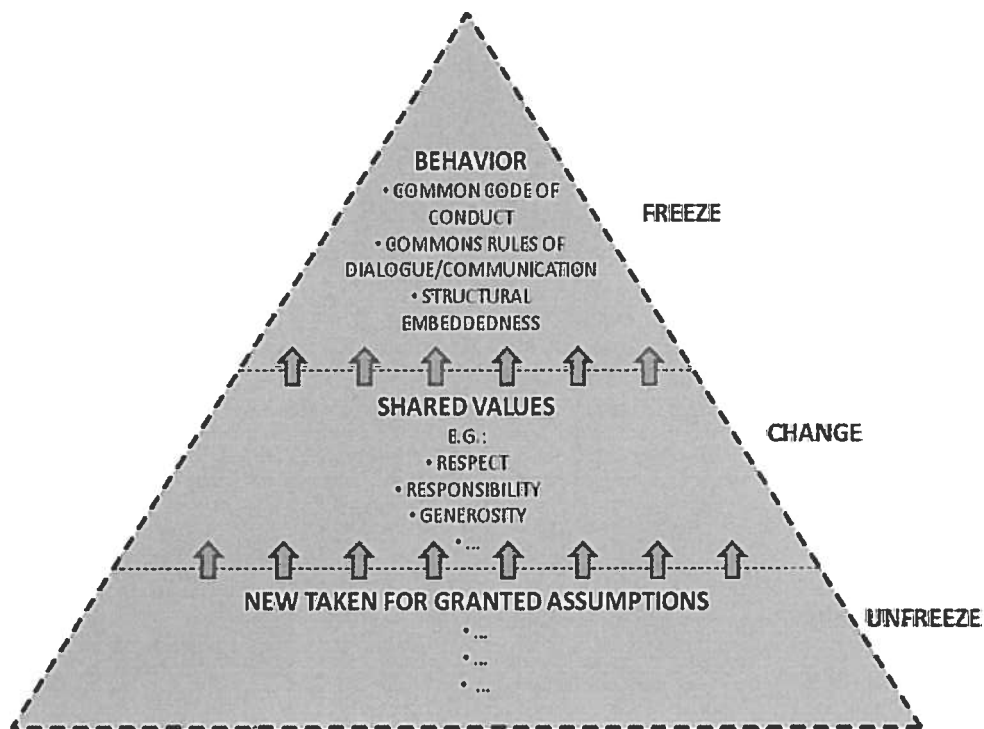
b) En **forandringsfase**, hvor man fra ledesside forst og fremmest formulerer en klarere vision og målsætning for balletten. Dernæst bør man i en dialogproces mellem dansere og ledelse formulere nye fælles værdier. De nye værdier vil smitte af på de grundlæggende antagelser, således at der på én og samme tid skabes forandringer på niveauet for de

grundlæggende antagelser og på værdiniveauet. Det er endnu for tidligt at afgøre, hvilke værdier der vil være relevante, men for at illustrere sammenhængen mellem nye grundlæggende antagelser og værdier, kunne eksempler på de værdier, man arbejder med, være værdier, der koncentrerer sig om respekt, ansvar og generøsitet. Disse værdier kunne være løsninger på nogle af de dysfunktionelle elementer, der hidtil har ligget i de grundlæggende antagelser.

Sideløbende, men forskudt, bør der i denne fase også skabes ændringer på adfærdsniveauet. Det kan være i form af indlæring af nye ledelseskompetencer, udvikling af et fælles adfærdskodeks, udvikling af dialog som kommunikationsform etc. En sådan forandringsfase kunne starte med et fællesmøde for danserne, hvor danserne formulerer de værdier, som karakteriserer en eksemplarisk danser (et slags idealbillede). Det samme kunne man gøre på et fællesmøde for ledelsen, og derefter på et halv- eller heldagsseminar formulere et fælles værdisæt. Dette værdisæt skal naturligvis diskuteres inden for rammerne af Det Kgl. Teaters værdisæt, men det er også vigtigt, at balletten får nogle værdier, som giver særlig mening for dem. Efterfølgende bør denne proces følges op med diskussioner af et særligt adfærdskodeks og et særligt kommunikationskodeks (f.eks. formulering af nogle kommunikationsregler, man gensidigt forpligter sig til at overholde), således at man også på et overordnet niveau opnår enighed om fortolkningen af værdisættet. På denne måde kan man skabe en gensidigt forpligtende psykologisk kontrakt, som er nødvendig for at processen ikke risikerer at glide ud i sandet.

c) En **genfrysningssfase**, hvor man på forskellig vis indlejrer ændringer på alle tre niveauer i organisationens rutiner. Dette led er følsomt. Springer man dette led over, vil man uvilkårligt glide tilbage i de gamle vaner. At ændre mindset (grundlæggende antagelser og værdier) og adfærd er ikke noget quick fix. Det kræver indlejring i de daglige rutiner og i de symboler, man bruger i organisationen. Det kan være etablering af nye møderækker, indføring af obligatoriske punkter på mødedagsordener eller f.eks. udformning af plakater med det fælles værdisæt på eller lign. Det kan også være i form af nye rutiner, f.eks. korte samtaler med skadede dansere, der kommer tilbage på arbejde og korte samtaler med de dansere, der har behov for målsætningssamtaler eller lign. Endelig bør møderne mellem balletmesteren og danserne genindføres og afholdes med hyppigere frekvens.

De tre faser ser altså således ud:



Når kulturændringsprocessen når forandringsfasen, bør man sideløbende med kulturændringen påbegynde trin 3) Kompetenceudvikling hos ledelse og dansere.

ad 3: Kompetenceudvikling hos ledelse og dansere

De kompetencer, der er nødvendige at udvikle, afhænger selvfølgelig i et vist omfang af kulturændringsprocessen, da kompetencerne i sig selv bør understøtte såvel det fælles værdisæt som handlingsniveauet. Uanset kulturændringsprocessen indhold og forløb kan der dog peges på en række nødvendige elementer i et kompetenceudviklingsprogram:

- a) Såvel ledere som dansere bør først og fremmest bibringes en **klarere forståelse af den psykologi, der knytter sig til det kreative arbejde**. Det kan lyde paradoksalt, eftersom de fleste i balletten jo allerede er beskæftiget med kreativt arbejde, men alligevel viser det sig ofte, at kreative mennesker i vidt omfang er ubevidste om karakteren af det kreative arbejde. Det kreative arbejde har en særlig psykologi, som det er væsentligt at være opmærksom på. For det første består det kreative arbejde af forskellige kreative faser, som det vil være nyttigt at være opmærksom på, da hver fase kalder på forskellige former for ledelsesudøvelse. For det andet er det kreative arbejde forbundet med en lang række psykologiske og kognitive mekanismer (herunder coping-mekanismer, psykologiske barrierer, frygt, flow, meningsfuldhed, øjeblikke af intens lykke etc.), som man både bør have forståelse for og kompetence til at håndtere. I forlængelse heraf bør man også arbejde på at give danserne bedre kompetencer til at håndtere de arbejdsvilkår, som de fungerer under. Dette forudsætter, at danserne bliver mere bevidste om, hvori deres specielle arbejdsvilkår består (som mange andre højt specialiserede medarbejdere har danserne en tendens til at betragte deres arbejdsvilkår som mere unikke, end de rent faktisk er). En del af dette sorterer under

forståelsen af det kreative arbejdes psykologi, men det kunne også handle om stresshåndtering, håndtering af alskens overspringshandling, projicering af skyld og ansvar, frygt for såvel fiasko som succes etc.

Disse kompetencer er for det første nødvendige på det øverste ledelsesniveau i balletten og bør blandt andet afspejle sig på de møder, hvor dansere, deres adfærd, deres udvikling og deres karriere diskuteres. For det andet bør det afspejle sig i prøvesalen på flere niveauer, dels ift. instruktørers og læreres ageren ift. danserne, dels ift. tilrettelæggelsen af prøveforløb og enkelte prøver. Nogle prøver og morgenskoler afspejler generelt manglende forberedelse, mens andre prøver afspejler, at instruktører næsten er overforberedte på trin, men underforberedte på proces og psykologi – her kunne man ønske en bedre balance i forberedelsen. En del af denne problematik udspringer af manglende erfaring, men også manglende kompetence og indsigt i prøveforløbet som en proces.

Endelig er det væsentligt, at der udvikles kompetencer til at tilrettelægge dansernes hele udvikling. Der fokuseres klart mest på dansernes tekniske udvikling, men der er ikke megen understøttelse for danserne at hente ift. en psykologisk/mental udvikling fra ledelsens side. De to ting bør integreres mere.

b) Dernæst bør både ledelse og dansere udvikle **bedre kommunikationskompetencer**. Det handler dels om forskellige former for kommunikation, hyppigheden af kommunikation, regler for feedback (f.eks. at man ikke giver personlig kritik, hvis kritikken rettelig bør rettes mod teknik, adfærd etc.), udvikling af dialogkompetencer etc., dels om retorik, hyppighed af kommunikation etc. Med til kommunikationskompetencerne hører også konfliktløsningsredskaber, som især danserne bør udvikle, således at de bliver i stand til både at adressere konflikter internt i kompagniet og til at rejse potentielt konfliktfyldte problemstillinger ift. ledelsen.

c) Ledelsen bør desuden udvikle **bedre indsigt i motivation**. Det handler primært om forståelse af forskellige arketyper motivationsprofil og ledelsesbehov, således at man udvikler et langt større ledelsesrepertoire, der samtidig trænger mere direkte igennem til dansernes forskellige behov. Heri ligger også et nødvendigt skifte fra en forholdsvis mekanisk tankegang ift. motivation til en forståelse af, at motivation i lige så høj grad handler om at dække udækkede behov, at skabe mening og formål med arbejdet etc. Heri ligger også en forståelse for, hvilken information og hvilke samtaler danserne har brug for.

d) Endelig bør ledelsen **udvikle kompetencer indenfor ledelse i bred forstand**. Det handler dels om at tilegne sig forskellige ledelsesstile og lære, i hvilke situationer de forskellige stile bedst anvendes, dels om at tage lederskabet på sig og om at træde i karakter som leder og udvikle sit eget virkningsfulde lederskab. Med til dette punkt hører også inspiration og refleksioner om, hvordan man som leder er med til at inspirere danserne – gennem visioner, gennem fællesskabsfølelse, gennem begejstring etc.

Udvikling af ledelseskompeterer og øvrige kompetencer vil i øvrigt have den fordel, at lederskabet bliver mindre personligt. Når man kun trækker på sine erfaringer som danser, og når man ikke betragter ledelse som et fag, der kan læres, er man efterladt med sine egne personlige kompetencer. Det betyder også, at lederskabet kan blive uhensigtsmæssigt personligt forstået på den måde, at man tager dansernes reaktioner mere personligt. Dermed kan situationer, der af

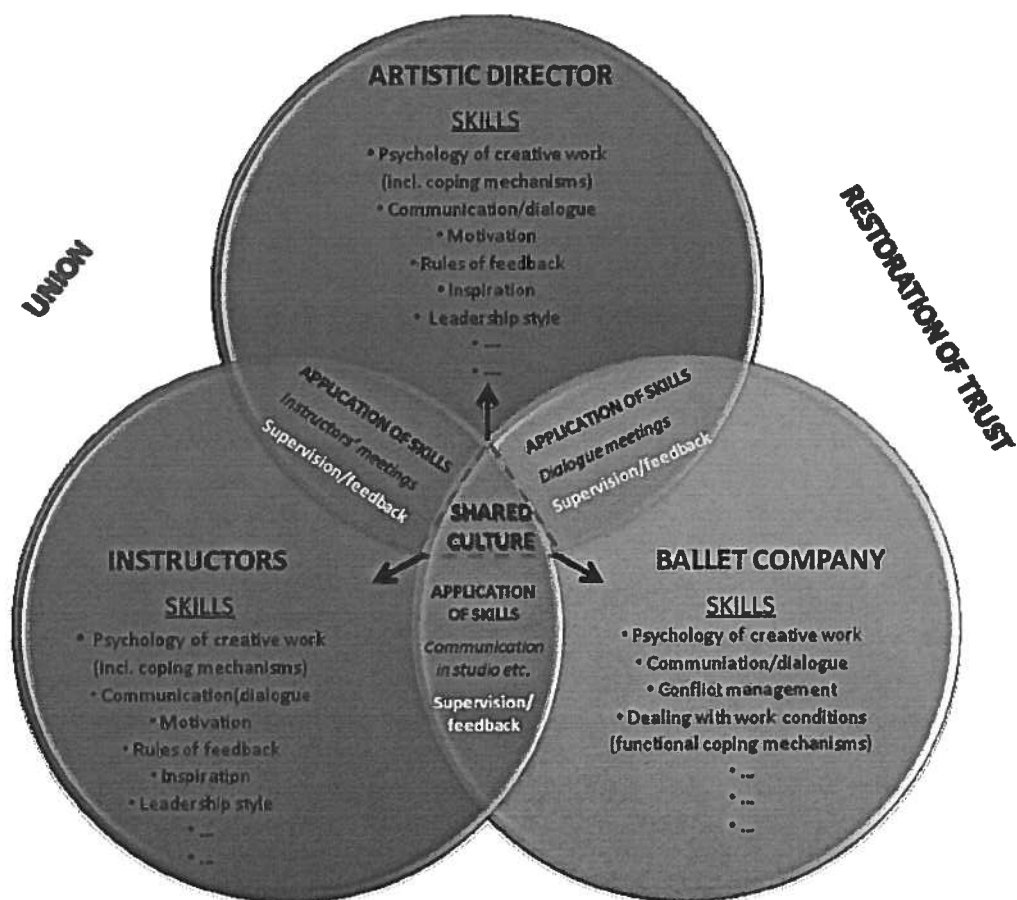
forskellige årsager ikke udvikler sig i en heldig retning, være med til at skabe en længerevarende uheldig relation mellem en instruktør og en danser, som kunne være undgået, hvis lederskabet blev betragtet mindre personligt. Ved at betragte ledelse som et fag eller en selvstændig profession kan man for det første forholde sig mere distanceret til ledelsesudøvelsen. Dermed ikke sagt, at lederskabet skal være upersonligt, men det kan gøres mindre personligt, og frem for alt har man muligheden for at forholde sig lidt mere distanceret til interaktionen med og relationen til danserne i de tilfælde, hvor det kan være en fordel. For det andet kan man ved hjælp af de teorier, modeller og teknikker, der tilbydes i ledelsesfaget og relaterede fag (f.eks. motivationsteorien og psykologien) bedre forholde sig analytisk til diverse problemstillinger og mulige løsninger.

Generelt for disse kompetencer er, at de primært bør udvikles gennem refleksioner og modeller – ikke igennem redskaber og værktøjer. Uden refleksion er værktøjer i bedste fald virkningsløse – i værste fald farlige i hænderne på dem, der ikke ved, hvad det kan bruges til, hvad det ikke kan bruges til, og hvornår man skal bruge hvad. Hvis man kun har en hammer, bliver alle problemer til et søm. Målet bør være at give ledere og dansere en bred vifte af viden, modeller og refleksionsredskaber, således at man har et så bredt repertoire som muligt, samtidig med at man har kompetencen til at vurdere, hvilket tiltag der konkret kan anvendes i en given situation.

Derfor bør kompetencerne ikke være noget, man blot tilegner sig i et kursusforløb. I stedet bør det sikres, at kompetencerne anvendes hensigtsmæssigt i praksis. Dette kan gøres gennem supervision, f.eks. ved at observere relevante møder og her minde om de kompetencer, der kan sættes i spil i forskellige situationer samt ved at give feedback på anvendelsen af kompetencerne. På den måde sikres en kobling fra teori til praksis – og dermed også en kobling fra kvalifikation til kompetence.

Udover disse tiltag kunne det være hensigtsmæssigt også at inkludere observation af fagforeningsmøderne, således at de forandringer, der sker i organisationskulturen, værdisættet, kompetenceudviklingen etc. også understøttes af det arbejde, der foregår i fagforeningen. Det er værd at bemærke, at fagforeningen har udtrykt om dette som en mulighed.

Det samlede katalog af anbefalinger kan opsummeres således:



Rent konkret kunne man forestille sig en proces, som følger (idet der ses bort fra punktet ”Reetablering af tilliden til ledelsen”, som må betragtes som en selvstændig proces):

1) Bevidstgørelse og ændring af dysfunktionelle grundlæggende antagelser med henblik på at skabe et fælles værdisæt

a) Afholdelse af 3 x 2-timers møder med danserne, hvor man diskuterer de værdier, der bør karakterisere et professionelt kompagni/en professionel danser, og samtidig beder danserne reflektere over, hvordan de i deres adfærd agerer i overensstemmelse med nogle modsatrettede værdier.

b) Afholdelse af 1-2 x 2-timers møder med ledelse, instruktører og lærere, hvor man tilsvarende diskuterer de værdier, der bør karakterisere et professionelt kompagni.

c) Et fællesmøde med dansere, ledelse, instruktører og lærere, hvor man diskuterer værdierne i fællesskab og formulerer et fælles værdisæt og skitserer et ”adfærdskodeks”, som udspringer af værdierne – dvs. nogle retningslinjer for, hvilken adfærd der er acceptabel, og hvilken adfærd der ikke er acceptabel. En sådan enighed på nogle basale punkter vil gøre det langt lettere for såvel dansere som instruktører og lærere at slå ned på uacceptabel adfærd.

d) Løbende indlejring (og evt. justering) af såvel værdisæt som ”adfærdskodeks” gennem superviserede møder mellem hhv. balletmesteren og danserne og balletmesteren og den øvrige ledelsesgruppe (inkl. instruktører etc). Supervisionen vil kun have til formål at minde parterne om de ting, man har arbejdet med igennem processen og kan gøres mere eller mindre formel og i øvrigt antage mange former. Derudover bør der knyttes løbende observationer af prøver til, dels med henblik på at se, om ændringerne manifesterer sig i praksis, dels med henblik på kunne diskutere fælles oplevede konkrete problemstillinger.

2) **Kompetenceudvikling hos ledelse (inkl. instruktører og lærere) og dansere:**

a) Afholdelse af 5 x 2-timers seminarer med ledelse, instruktører og lærere, hvor der gives en basal indsigt i det kreative arbejdes psykologi, kommunikation, motivation og ledelse. Der bør på hvert seminar fokuseres ligeligt på at øge refleksionsniveauet og på at give et par konkrete teorier, modeller eller kompetencer, som kan anvendes i hverdagen i de situationer, instruktører og ledere befinder sig i med dansere. Et par af sådanne værktøjer/kompetencer er allerede præsenteret for instruktører og lærere på et møde i slutningen af april (F-A-E-modellen, som kan afdække motivationsprofil og årsager til manglende arbejdsglæde er ét eksempel; skriveøvelser til afdækning af og refleksion over eget reaktionsmønster er et andet eksempel, der blev henvist til på mødet).

b) Afholdelse af 5 x 2-timers seminarer med danserne, hvor danserne på samme vis gives en basal indsigt i det kreative arbejdes psykologi, kommunikation og motivation. Igen med fokus på dels at øge refleksionsniveauet, dels at bibringe danserne nogle af de samme teorier, modeller eller kompetencer, som ledelse, instruktører og lærere bibringes, således at man kan trække på en fælles pulje af indsigt og konkrete værktøjer. Det vil skabe empowerment hos danserne og gøre dem i stand til selv at håndtere nogle af de problemer, der knytter sig til det at være beskæftiget med kreativt arbejde (f.eks. det at erstatte dysfunktionelle coping-mekanismer med mere funktionelle coping-mekanismer), og det vil også gøre det lettere for ledelse, instruktører og lærere at henvise danserne til fælles kendt stof, som man kan bruge i arbejdet med danserne. Det vil også betyde, at man lettere kan afmontere reaktioner hos danserne, som måske projiceres over på ledelse, instruktører og lærere ved at gøre dansere opmærksom på, at de selv er i besiddelse af redskaber, der kan hjælpe dem i en given situation.

c) Løbende indlejring af kompetencer i form af en vis supervision af møder, f.eks. instruktørmøder, hvor det er muligt at diskutere anvendelsen af de ting, der diskuteres og læres på seminarerne, således at der sikres en konstruktiv overførsel fra teori til praksis.