

Notat til Kulturministeriet fra Det Kongelige Teater

Kulturministeriet har anmodet Det Kongelige Teater om bidrag til besvarelse af følgende spørgsmål fra Folketingets Kulturdvalg:

Spørgsmål 160

Vil ministeren indhente en redegørelse fra Det Kongelige Teater der kan belyse:

- Hvorfor teatret har bestilt en intern rapport om arbejdsmiljø og misbrugsproblemer på Den Kongelige Ballet,
- Hvad undersøgelsen indeholder, hvordan og af hvem den er udarbejdet,
- Hvordan teatrets ledelse har undersøgt sagen og på hvilken baggrund ledelsen så klart kan afvise de viderebragte rygter om stofmisbrug,
- Hvilke initiativer der er sat i gang som opfølgning på konsulentrapportens beskrivelser af samarbejdet i balletten?

Det Kongelige Teater skal i den anledning oplyse følgende:

Da balletmester Nikolaj Hübbe blev ansat på Det Kongelige Teater i 2007, var det et udtalt ønske at få en kunstnerisk ambitiøs leder, der kunne inspirere og give balletten den fornødne kunstneriske retning og et kunstnerisk løft. Dette ønske blev delt af balletkompagniet. Da der ligesom i de øvrige kunstneriske afdelinger er ansat en administrativ leder i Balletafdelingen, fandt teatrets ledelse det vigtigt at vægte de kunstneriske kompetencer højere end de administrative og ledelsesmæssige i forbindelse med valget af ny balletmester.

Efter Nikolaj Hübbes tiltræden som balletmester blev det hurtigt tydeligt, at han havde nye og høje ambitioner for kompagniet, og at mange rutiner og vaner ville blive udfordret i mødet med en mere international ledelsesstil, inspireret af hans egen karriere og erfaringer som solodanser gennem 17 år i New York. Det medførte en vis uro i kompagniet, hvilket er meget almindeligt, når en ny kunstnerisk chef overtager ledelsen. Det er således helt sædvanligt, at der hos nogle dansere kan opstå usikkerhed i forhold til f. eks. det fremtidige repertoire, den enkelte dansers udviklingsmuligheder, og ikke mindst i forhold til hvilken æstetisk norm, den nye balletmester vil arbejde ud fra.

På den baggrund har der løbende været dialog mellem ledelsen og Foreningen Den Kgl. Ballet (balletdansernes faglige organisation) - en dialog hvor uoverensstemmelser og forslag til forbedringer i samarbejdet løbende er blevet diskuteret. Og da teatret modtog en bevilling fra SCKK (Statens Center for Kompetenceudvikling), blev den faglige organisation og ledelsen enige om, at det ville være

hensigtsmæssigt at benytte en del af denne til at engagere en ekstern konsulent, der via observation og analyse, kunne bidrage til udarbejdelsen af samarbejdsforbedrende tiltag.

Konsulentens opgave blev beskrevet således i kontrakten mellem teatret og konsulenten:

”Opgaven udspringer af en bevilling fra SCKK om at styrke ballettens kompetencer inden for ledelse, handlekraft, samarbejde, konflikthåndtering, kommunikation, feedback og empowerment. Der skal sættes fokus på individet og kravet til den enkeltes personlige kompetenceløft inden for en strukturel ramme, hvor ensemblet er i centrum.

Opgaven skal tage udgangspunkt i Helle Heins tidligere udarbejdede rapport til Det Kongelige Teater ifm. forskningsprojektet ”Ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere”. Fokus skal, som i den bagvedliggende forskningsrapport, være på kunstnerne og deres ledere i form af koreograf/instruktør, undervisningsassistenter og lærere; kunstnerens motivationsprofil og de faktorer, der påvirker kunstnerens motivation i både positiv og negativ retning; samt ledelsesprocesser, der vedrører kunstnerne. Dette skal sammenholdes og sættes i relation til de i rapporten udviklede motivationsmodeller og ledelsesteorier samt teatrets værdigrundlag.

Som led i ovenstående skal Helle Hein bl.a.:

- *Observere koreografer, assistenter, lærere, herunder gæstelærere og dansere ifm. prøver m.m. Endvidere følges udvalgte morgenskoler i samme periode, herunder morgenskoler afholdt af balletmester Nikolaj Hübbe.*
- *Foretage interviews med instruktører og morgenskolelærere samt fællesinterviews med grupper af dansere.*
- *Analysere udviklingen i ledelsen af ensemblet siden rapportens udarbejdelse i 2008 med fokus på ovenstående persongrupper.*
- *Udarbejde en kort skriftlig rapport til Ballettens ledelse og Personaleudviklingsafdelingen med fokus på den nuværende tilstand samt komme med konkrete forslag til, hvordan balletafdelingen fremadrettet kan arbejde med motivation og ledelse.*
- *På baggrund af analysen og den skriftlige rapport give en grundig tilbagemelding til de personer, der har været observeret ifm. projektet, inden sommerferien 2011. Tilbage meldingen skal ske ved én samlet tilbagemelding i forbindelse med en seminardag, indeholdende cases, med deltagelse af de personer, der har været observeret ifm. projektet. Endvidere skal der gives en overordnet tilbagemelding til ensemblet.*
- *Opgaven afsluttes efter den sidste tilbagemelding. ”*

Teatret bestilte således ikke en rapport på baggrund af misbrugsproblemer og efterspurgte ikke kompetencer eller viden på dette område.

Grunden til at teatret valgte at engagere netop Helle Hedegaard Hein var, at hun som nævnt i kontrakten tidligere havde gennemført et forskningsprojekt på teatret om ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere.

Undersøgelsen blev i praksis tilrettelagt sådan, at Helle Hedegaard Hein observerede arbejdet omkring forestillingerne Et Folkesagn, Konservatoriet, Alumnus og Etudes i perioden 31. januar til ultimo maj 2011.

Undervejs i forløbet blev der afholdt en række møder mellem Helle Hedegaard Hein, ballettens ledelse og personaleudviklingsafdelingen, ligesom Helle Hedegaard Hein afholdt møder og interviews med i alt 55 dansere. Ledelsen vurderede, at nogle af de påpegede problemstillinger omkring bl.a. trivsel og motivation ofte i perioder vil være til stede i et balletkompagni, men at det var nødvendigt at reagere på andre.

I marts 2011 blev balletafdelingens ledelse udvidet med Silja Schandorff som viceballetmester, og umiddelbart efter modtagelsen af rapporten, udarbejdede ledelsen en opfølgingsplan, der overordnet set indeholder følgende 5 udviklingstiltag:

1. Dialogmøder med balletten

Ballettens ledelse introducerede i 2009 "En ærlig snak". Møder, hvor der med udgangspunkt i forudgående drøftelser mellem Ballettens ledelse og Balletforeningen tages aktuelle problemstillinger og presserende emner op. Møderne blev i udgangspunktet holdt med deltagelse af danserne, balletmesteren og administrationschefen, men vil i den kommende sæson udvides til også at omfatte instruktører og lærere. Disse møder vil blive opprioriteret og fremover få en frekvens med 3-5 årlige møder.

2. Udvidede MUS samtaler (Målsætningssamtaler)

Danserne efterlyser en højere grad af individuelle mål og fokusområder fra ledelsen. Som konsekvens heraf udarbejdes et MUS skema, som kan danne udgangspunkt for individuelle målsætningssamtaler med hver enkelt danser. Skemaet vil blive forberedt i samarbejde med ballettens nuværende præstationscoach således at alle relevante emneområder, herunder eventuelle misbrugsproblemer, vil indgå i løbet af samtalen. Dette iværksættes i den kommende sæson.

3. Behandlingsplan efter sygdom eller skader

For at hjælpe den enkelte danser hurtigst og bedst muligt tilbage i kompagniet efter en skade, er det aftalt, at der sammensættes et team af behandlere (læger, fysioterapeuter m.fl.), som udarbejder et behandlingsforløb for den enkelte danser. Forløbet aftales skriftligt mellem danseren og behandlingsteamet, og danseren er forpligtet til at følge behandlingsforløbet. Balletforeningen og ballettens ledelse udarbejder i fællesskab en skabelon til aftale om behandlingsforløb, og behandlingsplanerne vil blive implementeret i efteråret 2011 som en del af den netop fornyede overenskomst.

4. Ledelse og psykologiske mekanismer i et performance miljø

Med udgangspunkt i ballettens noget lukkede rekrutteringscirkler og den historiske tendens til en slags mesterlære af instruktører og andre indenfor den kunstneriske ledelse, har balletten et ønske om at løfte kompetencerne for denne særlige gruppe af specialister.

Der har ikke tidligere været tradition for at uddanne tidligere dansere, der bliver instruktører, inden for motivation, kommunikation, psykologi og andre ledelsesmæssige kompetencer. Derfor etableres i løbet af

næste sæson et udviklingsforløb for balletafdelingens instruktører, som tager udgangspunkt i de daglige træningssituationer og indeholder elementer af supervision, sparring m.m. i de konkrete situationer.

Dette udviklingsforløb vil også inkludere individuel coaching af balletmester Nikolaj Hübbe omkring ledelseskompetencer og motivation

5. Misbrug og afhængighed af rusmidler

På baggrund af rygter om et evt. kokainmisbrug i forhold til visse dansere, herunder rygter, der også involverer balletmesteren, blev der med det samme sat yderligere fokus på konsekvenser af et evt. misbrug.

Teatret har en fast misbrugspolitik, og som en del af personalepolitikken har teatret en psykolog og misbrugskonsulent tilknyttet, som medarbejderne på anonym basis eller efter opfordring fra ledelse eller kolleger kan henvende sig til.

Den 12. maj 2011 blev der afholdt et fællesmøde for balletten, hvor teatrets misbrugskonsulent orienterede om de fysiologiske faktorer og afhængighedens natur samt uddybede teatrets hjælpeordninger og behandlingsmuligheder for ansatte, der eventuelt måtte have misbrugsproblemer. Samtidig forklaredes, hvordan man som kollega/ven bedst muligt griber fat i de konkrete personer og hjælper dem til at få hjælp, eller beder teatret om at hjælpe de pågældende. Et lignende møde er planlagt efter sommerferien.

I forbindelse med de opfølgingsmøder, der løbende er blevet afholdt med konsulent Helle Hedegaard Hein i foråret, opfordrede ballettens ledelse og personaleudviklingsafdelingen indtrængende konsulenten om at konkretisere og dokumentere sine påståede observationer om et stigende kokainmisbrug i balletten, herunder at udlevere konkrete navne til enten ballettens ledelse, personaleudviklingschefen eller anonymt til teatrets misbrugskonsulent således, at dansere med eventuelle problemer, hurtigst muligt kunne modtage hjælp. På gentagne opfordringer er konsulenten fremkommet med navnet på 1 danser, der er i kontakt med teatrets misbrugskonsulent. Hvorvidt den pågældende er kokainmisbruger vides ikke, men der er taget professionelt hånd om personen.

For så vidt angår de udokumenterede rygter om balletmesterens påståede misbrug, har denne over for teatrets ledelse gentagne gange afvist disse.

Ledelsens afvisning af rapportens udsagn om eskalerende misbrug er herudover baseret på udsagn fra misbrugskonsulent Jörn Thaning. Hans vurdering er, at antallet af misbrugere på Det Kongelige Teater svarer til, hvad der ses i en hvilken som helst anden virksomhed af denne størrelse.

Herudover har ledelsen haft drøftelser med balletforeningens formand, der heller ikke kan genkende rapportens beskrivelser af misbrugsproblemerne omfang. Foreningen har således i en pressemeddelelse udtalt, at *"Vi ved, at vi som institution ikke er fritaget for de problemer, som man kender i det omkringliggende samfund. Men vi kan dog ikke se, at vores problemer skulle være større end andres, og vi er derfor ikke enige i alle rapportens oplysninger og konklusioner ud fra den viden, vi har."* Samtidig er det aftalt med balletforeningens formand, at han og foreningen påtager sig et kollegialt ansvar for at tilskynde dansere med eventuelle misbrugsproblemer til at gå i behandling.

I forlængelse af den megen omtale af rapporten i medierne har teatret gennemgået denne i henhold til offentlighedslovens regler og har d.d. udleveret den til de medier, der har anmodet om den. Teatret har i forbindelse med undtagelsen af oplysninger lagt vægt på, at der er tale om en rapport, som var tænkt som et arbejdsredskab for en snæver kreds af medarbejdere på teatret, og som bygger på udsagn fremsat på baggrund af en forudsætning om fortrolighed. Teatret har endvidere undtaget oplysninger, der kan udgøre en overtrædelse af straffelovens bestemmelser om injurier og krænkelse af privatlivets fred. Endeligt har teatret undtaget oplysninger, der også vedrører navngivne eller genkendelige medarbejderes personalesager.

Det skal i samme forbindelse fremhæves, at teatrets håndtering af pressen i dagene efter rapportens offentliggørelse i Jyllandsposten d. 7. juli, herunder den indledende afvisning af at forholde sig til den del af rapporten, der omhandler rygter om et eskalerende kokainmisbrug blandt såvel dansere som balletmester, blev foretaget ud fra samme hensyn som nævnt ovenfor.

Teatrets ledelse har på intet tidspunkt ønsket at afvise de problemstillinger omkring trivsel, motivation, ledelse og samarbejde, som rapporten beskriver, men er fortsat af den holdning, at det ikke er moralsk eller etisk rigtigt, at forholde sig til uverificerede, rygtebaserede anklager rettet mod navngivne eller genkendelige enkeltpersoner i medierne. Derudover har det været teatrets ønske i videst mulige omfang at holde fast i, at en intern samarbejdsproces, som den der pågår, trives bedst uden mediernes medvirken.

Teatret engagerede en ekstern konsulent og bestilte en rapport ud fra et ansvarligt ønske om at indlede en proces, der skulle styrke såvel samarbejdet, som ledelsen i Den Kgl. Ballet. Det stykke arbejde er, som det er redegjort for i ovenstående, i fuld gang og var det også inden rapporten blev genstand for mediernes opmærksomhed.

Til orientering vedlægges

- 'Rapport til Den Kgl. Ballet' udarbejdet af Helle Hedegaard Hein (med undtagelser i henhold til offentlighedslovens regler)
- Korrespondance mellem administrationschef Henrik Sten Petersen og Helle Hedegaard Hein i anledning af rapporten (med undtagelser i henhold til offentlighedslovens regler)
- brev fra Helle Hedegaard Hein til teatrets bestyrelsesmedlemmer dateret 9. juni 2011 (med undtagelser i henhold til offentlighedslovens regler)
- Internt notat om Balletafdelingens initiativer i anledning af rapporten samt artikel bragt i dagbladet Politiken