

Asterisk bringer en serie om dilemmaer i det daglige arbejde. I hvert nummer af Asterisk kan du møde en person, der arbejder som praktiker inden for det pædagogiske felt, og som fortæller om de dilemmaer, hun eller han møder i det daglige arbejde.



PRIMADONNALEDELSE PÅ DE SKRÅ BRÆDDER

Hvordan kan man lede højt specialiserede, kreative medarbejdere, så de kan yde det ypperste som et hold? Den udfordring har teaterinstruktør og -iscenesætter MADELEINE RØN JUUL stået med mange gange. Asterisk har bedt hende give sit bud på, **hvordan man kan lede 'primadonnaer', uden at deres nykker tager overhånd.**

Af MALENE FENGER-GRØNDAHL

J o jeg ville gerne have mig selv som leder. Jeg har det nok meget som de mennesker, jeg leder: Jeg vil yde det bedste og sætter alt på spil. Det værste, jeg ved, er, hvis man giver op og ender med noget, der bare er nogenlunde.«

Madeleine Røn Juul er uddannet sceneinstruktør og har over 25 års erfaring med at instruere og iscenesætte forestillinger på danske og norske scener. Desuden var hun fra 2004 til 2008 leder af Aarhus Teater, hvor hun stod med det kunstneriske, økonomiske og administrative ansvar for 150 fastansatte – og for de 600 andre, der i løbet af en sæson passerede gennem teatret. Så hun har erfaring med at lede og med at tackle den type medarbejdere, som i ledelseskredse går under termen 'primadonnaer' – de højt specialiserede og kreative ildsjæle, der kan virke barnagtige, besværlige og hysteriske, når noget går dem imod.

Formel ledelsesuddannelse har Madeleine Røn Juul til gengæld ingen af, og hun bruger aldrig fine ord eller trendy termer fra management-teorierne, når hun taler om sine erfaringer som leder – eller når hun står over for skuespillere, dansere og sangere i et prøvelokale. I stedet gør hun brug af sine sociale kompetencer til at afkode den gruppedynamik, der går i gang, når et hold er samlet for at skabe en forestilling. Hun 'spiller efter gehør' for at skabe et rum, hvor det uventede og sublime kan opstå.

Angsten kommer hver gang

»Min opgave som leder for en kunstnerisk og kreativ proces er at skabe rum for, at det sublime og det, som ingen på forhånd anede, kunne opstå, rent faktisk kan blive til. Det kræver, at jeg skaber nogle rammer, som skuespillerne kan operere inden for. Jeg skal være den mentale mur, opad hvilken de kan kegle helt ud, når noget går dem imod, og

angsten for fiasko rammer dem. Det svære er selvfølgelig, at jeg også selv oplever den angst – hver gang jeg arbejder med en forestilling,« siger Madeleine Røn Juul.

Hun karakteriserer sig selv som en ildsjæl, der deler karakteristika med de fleste af de medarbejdere, hun har ledet. En primadonna, om man vil. Så hun forstår dem.

»Skuespillere opfattes ofte som nogle sarte og hysteriske sjæle. Det synes jeg ikke, at de er. Men de har en stor faglig stolthed og er parate til at arbejde sindssygt hårdt for at nå deres mål. Derfor vil de også have en leder, som de stoler på og har respekt for. Hvis de mister tilliden til mig, er alt tabt,« siger Madeleine Røn Juul.

Skræddere er også primadonnaer

Hendes erfaring siger hende, at det ikke kun er skuespillere og dansere, der kan karakteriseres som 'primadonnaer'. Også lysfolk, skræddere, snedkere og andre faggrupper på

»Kunst er per definition ikke demokratisk. Man kan ikke diskutere sig frem til et kompromis, hvis man vil opnå det sublime.« siger teaterinstruktør Madeleine Røn Juul.



teatret har en stærk faglig stolthed og blive frustrerede, hvis de ikke får mulighed for at leve op til deres idealer – eller hvis deres leder ikke kan kende forskel på det middelmådige og det virkelig gode.

»Roser du en medarbejder med høje faglige idealer for en middelmådig præstation, mister han tillid til dig. Og lader du som ingenting, hvis det går elendig med at bygge en forestilling op, 'fyrrer' skuespillerne dig som instruktør,« siger Madeleine Røn Juul. »Jeg har flere gange stået i en proces, hvor jeg var i tvivl om, hvordan det skulle gå. Skuespillerne

kunne mærke det. Det ville være patetisk og ynkeligt at fastholde, at alt gik fint. Så jeg kaldte skuespillerne sammen og sagde det til dem, som det var. 'Det her går skidedårligt. Måske skal I have en anden instruktør?' Så sagde skuespillerne 'nej, det skal være løgn, vi kan gøre det her sammen', og så klemte de ballerne sammen, og vi fik skabt en rigtig god forestilling,« siger hun

Vejen til det sublime

Madeleine Røn Juul understreger, at de bedste forestillinger altid er holdpræstationer – men

ikke forstået som en indsats, hvor alle har ligeværdige og ens roller – tværtimod.

»Skuespillernes fornemste opgave er at stille sig selv til rådighed, og så er det min opgave som instruktør at bruge det, de kommer med, bedst muligt. Man kan ikke få nogen til at gøre noget, de ikke vil, ikke kan eller ikke forstår. Som instruktør må man finde ind til det, den enkelte har med og give ham eller hende mulighed for at udfolde det bedst muligt. Man skal finde ud af, hvordan dynamikken i gruppen er. Hvem er førerhunden, hvem risikerer at blive syndebuk osv. Og der kan være en bærende hovedrolle, som frem for alt skal have plads og rum. En stjerne, der skal lyse. Da jeg instruerede *Manson* med Nicolas Bro i hovedrollen (som spillede på Det Kgl. Teater i foråret, red.), var det egentlig en umulig opgave, han fik. Men han præsterede det utrolige. Hans energi var med til at drive arbejdet med forestillingen frem. Der oplevede jeg, at jeg fik det sublime til at folde sig ud,« siger hun.

Demokratisk ledelse dur ikke

Madeleine Røn Juuls erfaring er, at skuespillerne gerne vil have klare rammer at operere inden for, samtidig med at de vil ses og respekteres. Derfor dur demokratisk ledelse ikke, mener hun. »Kunst er per definition ikke demokratisk. Man kan ikke diskutere sig frem til et kompromis, hvis man vil opnå det sublime. Som instruktør skal jeg have en vision, som jeg skal forføre og begejstre skuespillerne til at arbejde med på. Det er en meget topstyret proces. Derfor er den gensidige respekt absolut afgørende,« siger hun.

Som teaterchef på Aarhus Teater havde hun ansvar for både det kunstneriske niveau, administrationen og økonomien. Hun var på forhånd bekymret for den enorme arbejdsbyrde og de modsatrettede krav, der lå i rollen som chef for det hele, og efter fire år, hvor hun havde været sygemeldt med stress flere gange, takkede hun nej til at få sin kontrakt forlænget. »Jeg brændte så meget, at jeg brændte ud. Jeg har brug for selv at blive inspireret og fyldt op, og det bliver jeg, når jeg står i prøverummet med et hold skuespillere,« siger hun. ■

MADELEINE RØN JUUL

Uddannet sceneinstruktør fra Statens Teaterskole. Hun har instrueret over 80 forestillinger i Danmark og Norge og over 30 radiospil for Danmarks Radio. Tidl. teaterchef på Aarhus Teater. I dag arbejder hun som free-lance instruktør og iscenesætter. I 2006 fik Aarhus Teater under hende en Reumert for årets bedste forestilling (Nick Cave-teaterkoncert).