

Der er mange sandheder

MIG OG MIN LEDELSESSTIL: Skiftet fra regelrette Novo Nordisk til kreativt kaotiske Det Kgl. Teater blev afgørende for Gitte Mandrup. I dag er hun HR-direktør i TV 2 og mener, at der skal være plads til folks forskelligheder.

AF SARAH KOTT

I 17 år havde Gitte Mandrup talt sproget novosk, de seneste 12 år endda med dialekten ledelsesnovosk. Kun få af hendes kolleger på Novo Nordisk satte spørgsmålstegn ved, hvad ordene egentlig betød, og alle havde en skarpt afgrænset funktion eller titel. Gitte Mandrup, som er uddannet kemiingeniør, arbejdede nemlig først som leder for et laboratorium og siden som kvalitetschef på Novo, hvor regler var både nødvendige og nyttige.

God ledelse

(ifølge Gitte Mandrup)

- ▶ Udstikke en tydelig retning og tydelige rammer.
- ▶ Anerkend medarbejderne for hvad de har at byde på og for deres forskelligheder.
- ▶ Spørg medarbejderne, hvad de har behov for fra lederen, nogle har behov for mere styring end andre.

Men så skete der noget. Hun blev personaleudviklingschef på Det Kgl. Teater og skulle arbejde med HR for første gang. Teorien havde en MBA sørget for, men det praktiske skulle nu stå sin prøve på en arbejdsplads, der adskilte sig markant fra Novo Nordisk.

«Jeg tænkte: "Visse-vasse, hvor svært kan det være? Jeg tager bare, hvad jeg har lært på Novo Nordisk og laver en søg-og-erstat på nogle af begreberne." Men det kunne jeg godt gemme væk. Her handlede det mere om, hvem den enkelte var som menneske, og der er stor forskel på at tale værdier med en sanger, en hattemager, en balletdanser og en scenetekniker. Til gengæld kan man virkelig tale om, at folk brænder for, hvad de laver,» fortæller Gitte Mandrup, som i dag er HR-direktør i TV 2.

Her er hun blevet overrasket over den skeptiske holdning, som journalister ofte har. Men før hendes møde med nyheds-folket, blev det til fire år på Det Kgl. Teater, hvor Gitte Mandrup bl.a. skulle være til at få et knus som

hilsen på sin vej rundt i teatrets gange.

«Der var utroligt meget varme. Man møder hinanden som mennesker og tænker: "Hvordan kan vi løse denne opgave sammen?" Det Kgl. Teater har været med til at forme, hvordan jeg tænker som leder og menneske, og har givet mig en mere holistisk tilgang til ledelse. Jeg kom fra et sted, hvor noget enten var rigtigt eller forkert, men på teatret oplevede jeg sammensætningen. Jeg lærte, og det er jo logik for perle-høns, at der er flere sandheder. Folk kan godt have forskellige meninger, der er lige rigtige.»

Chef som 22-årig

Gitte Mandrup havde ikke planlagt, at hun skulle være leder, men fik alligevel ansat under sig fra sin første ansættelse som 22-årig.

«Jeg fik jobbet som kemiingeniør, før jeg var blevet kandidat, og startede med at arbejde i et laboratorium, hvor jeg fik ledelsesansvar for fire-fem granvoksne kvindelige laboranter.»

Hvordan fandt du ud af, at du ville være leder?

«Da jeg fandt ud af, hvor sjovt det var at få noget til at vokse sammen med disse kvinder, og så gløden i deres øjne. Men jeg ville også gerne være rigtig god til en bestemt gren inden for mit fag, så første gang jeg blev spurgt, om jeg ville være afdelingsleder, sagde jeg nej, for jeg ville have artikler offentliggjort i bestemte tidsskrifter først. Men jeg lavede en aftale med min chef om at se tiden an. Efter fem år blev jeg afdelingsleder.»

Gitte Mandrups ledelsesansvar voksede, og i 1997 kunne hun kalde sig vice president.

Hvad vil det sige at være en god leder?

«At se folk og anerkende dem for det, de har at byde på. Når man bliver set, har man nemlig meget mere lyst til at give den gas. At sætte pris på folks forskelligheder i stedet for at mene, at alle skal gøre det på samme måde. At man er god til at udstikke en retning og nogle rammer, som er tydelige, så alle er helt sikre på, hvor vi er på vej hen. Og så ska man huske at spørge medarbejderne, hvad de har behov for fra lederen.»

Hvordan er du selv?

«Langt hen ad vejen er jeg god til de ting. Jeg over mig i hvert fald på det, og jeg beder folk om at melde tilbage, hvis jeg ikke er sådan. Jeg har en meget åben måde at være på, man ved, hvor man har mig, så selv om man er uenig, kan vi tale om det. Men lige så meget råderum jeg giver, lige så meget går jeg i den anden groft og bliver kontrollerende, hvis man svigter mig. Så er jeg ikke en god leder. Det kan f.eks. være, hvis man gentagne gange ikke overholder en aftale eller ikke gør sit arbejde ordentligt og ikke taler med mig om det. Det kan ske en og også to gange men så falder hammeren. For internt i vores lille gruppe vil jeg gerne have, at det er loose, men lige så snart noget forlader rampen og ryger videre ud i organisationen, skal det bare være i orden.»

God til helheder

Hvad er det bedste ved at være leder?

«Det er at få lov til at være med til at udstikke en retning. Jeg er god til helheder ikke detaljen, men jeg kan lide at være med til at få tingene til at ske og se folk brænde for det. Jeg elsker at se mennesker vokse.»

Hvad er det værste?

«Jeg bryder mig ikke om processen, når man skal af med nogen.»

Er der ting, man ikke kan tillade sig at gøre som leder?

«Det er utroligt vigtigt at gøre sig klart, at man som leder altid er en rollemodel. Man sætter normen, uanset hvad man gør, så hvis man f.eks. taler grimt til nogen, bliver det accepteret at gøre det. Jeg vil ikke moralisere eller generalisere. Det afhænger meget af de virksomhedskultur, man er i. Men umiddelbart er der ikke noget, som jeg tænker, at jeg ikke kan gøre.»

sarah.kott@jp.dk

Gitte Mandrup

▶ Født 1962.

▶ 1985: Kemiingeniør fra Danmarks Ingeniør Akademi.

▶ 1985-1990: Kemiker, Kromatografisk Laboratorium Novo Industri A/S.

▶ 1990-1997: Afdelingsleder, Kemisk Analytisk Laboratorium Novo Nordisk A/S.

▶ 1997-2002: Vice president, Quality Site Kalundborg, Diabates Pharmaceuticals, Novo Nordisk A/S.

▶ 2002: Executive MBA fra Scandinavian International Management Institute, København.

▶ 2002-2006: Personaleudviklingschef og medlem af direktionen på Det Kgl. Teater.

▶ 2006: HR-direktør, TV2/Danmark A/S.

▶ Bor i Roskilde med sin datter på 7 og sin søn på 10 år.

Foto: MIK ESKESTAD

EGNS-INVEST Aktier, Højt Udbytte

Stabil investering – også til virksomhedsordninger

De robuste og stabile egenskaber, der kendetegner EGNIS-INVEST Aktier, Højt Udbytte betød, at produktet i 2006 placerede sig blandt de allerbedste globale aktie-

produkter i Danmark. Læs mere om produktet i nyhedsbrevet **Højt Udbytte** investør. Tilmeld på www.egnsinvest.dk

EGNS INVEST