

PORTRÆT

Fra kemi til kunst

Gitte Mandrup er uddannet kemiingeniør, og kom fra en stilling som kvalitetschef og vice president hos Novo Nordisk til jobbet som Det Kgl. Teaters første personaleudviklingschef. Ikke noget let skift for Gitte Mandrup, der ikke havde arbejdet med HR før. Men hvis man følger sit hjerte og sin sunde fornuft, kan det kun gå godt. Og i Gitte Mandrups tilfælde er det gået så godt, at hun netop er blevet slået til Ridder af Dannebrog for sin indsats.

Af Pia Mahnfeldt

GITTE MANDRUP SAD I EN STILLING SOM KVALITETSCHEF OG VICE PRESIDENT HOS NOVO NORDISK. Ud over det var hun i gang med en MBA og havde to små børn at tage sig af, så det var ikke et jobskifte, der fyldte mest i tankerne.

Men nogle gange spiller skæbnen bare ind. Gitte Mandrup fik fra to forskellige sider at vide, at hun ville være egnet til en nyoprettet stilling som personaleudviklingschef hos Det Kgl. Teater. Det var i 2002 og Gitte Mandrup, der var glad for sin 17-årige karriere i Novo Nordisk, havde ingen ønsker om at forlade koncernen, men:

– Jeg tænkte meget over det, da jeg bl.a. længe havde haft lyst til at arbejde med HR. Jeg fik sendt en ansøgning af sted til Det Kgl. Teater og blev efterfølgende indkaldt til samtale, og her blev jeg på meget kort tid overbevist om, at det var jobbet for mig, fortæller Gitte Mandrup og uddyber:

– Fra min karriere hos Novo Nordisk handlede det meget om det faglige og prestigen i jobbet, "faciliter" m.v., så det var de ting jeg var klar til at tale om til samtalen.

Men Gitte Mandrup blev overrasket. Hun ankom og der sad 10 mand klar til at høre hende fortælle om sig selv, og altså hverken jobbet eller karrieren, i 45 minutter:

– Det gav mig den helt rigtige følelse i maven. Det gav indtryk af, at det er vigtigt, hvem man er som menneske og at det er en rummelig organisation. Væk var alle spekulationerne om at starte i en nyoprettet stilling i et både offentligt og kunstnerisk hus. Der ville jeg gerne arbejde.

– Og sådan blev det. Selv om jeg havde erfaring som leder, er jeg uddannet kemiingeniør og længere væk kan man vist ikke komme fra en stilling som personaleudviklingschef, vurderer Gitte Mandrup. Men jobbet som Det Kgl. Teaters

første personaleudviklingschef, for omkring 1000 fastansatte medarbejdere må siges at have været en succes. Gitte Mandrup er netop blevet slået til Ridder af Dannebrog, og det kræver vist, at man har gjort en ekstraordinær indsats:

– Ja, det føles bedre end at få en bonus, smiler personaleudviklingschefen, og så taler vi ikke mere om det.

Gitte Mandrup startede i stillingen som personaleudviklingschef hos Det Kgl. Teater, uden en egentlig stillingsbeskrivelse. Hun fik kun to ting at vide: hun skulle lære dem om ledelse og så skulle hun vende 10 % af medarbejderne til ikke at brokke sig:

– Jeg blev overordnet ansat til at forberede organisationen til ikke at skulle være sammen mere, på grund af det nye Operahus, der stod færdigt i 2004 og det nye Skuespilhus, der står klar i 2007. Organisationen havde jo været vant til at være sammen i mere end 250 år på Kgs. Nytorv, så spredningen til de nye huse var en større omvæltning for medarbejderne.

Ydmyg og uimponeret

Selv om hun var uden erfaring med HR, fik Gitte Mandrup en god start hos Det Kgl. Teater:

– Jeg fulgte mine egne fornemmelser for, hvad HR går ud på, ligesom jeg startede med en stor ydmyghed og satte mig ind i, hvad huset stod for. Så bl.a. forestillinger fra scenen og talte med medarbejderne i de forskellige afdelinger. Jeg fandt ud af, at der fandtes en stor faglig stolthed i huset, men at mange også var usikre på fremtiden, fordi direktionen var for lukket, også mht. hvad der skulle ske i forbindelse med åbningen af Operaen. Det gik jeg tilbage til direktionen og fortalte, hvorefter vi i løbet af 2002 mødtes med 700 medarbej-

dere i en dialog om, hvad de satte pris på, hvad de mente skulle forandres mv. Derfra definerede vi de fremtidige visioner, strategier og mål, fortæller Gitte Mandrup, der inden hun kom til Det Kgl. Teater, kun havde overværet én forestilling i huset:

– Det gjorde jo, at jeg var meget uimponeret, når jeg mødtes med kunstnerne, jeg kendte dem jo dybest set ikke, tilføjer personaleudviklingschefen.

At være kreativ om kunsten betyder ikke nødvendigvis, at man er kreativ omkring det at samarbejde, det måtte Gitte Mandrup sande:

– Det var hårdt, specielt de to første år, hvor jobbet også kunne føles lidt ensomt. Det var svært at finde sparringspartnere i organisationen, da begrebet HR var nyt for alle, og afdelingerne var meget opdelt og ikke vant til samarbejde på tværs af organisationen.

– Vi har haft 130 nøglepersoner igennem et ledelsesudviklingsprogram, og nu gælder det ca. 800 medarbejdere, der skal coaches af 16 interne trænere.

– Jeg bliver provokeret, når ledere siger "mine medarbejdere er ikke forandringsvillige". Lederne har måske selv været på et flere dages kursus og kommer tilbage til organisationen, hvor de serverer resultaterne for medarbejderne, der bare skal fordybe "det glade budskab" på en time. Det er ikke fair, mener Gitte Mandrup, hvorfor man hos Det Kgl. Teater sørger for, at alle, både ledere og medarbejder kommer igennem de samme forløb.

Fremtiden på Det Kgl. Teater består af fuld implementering af den omfattende omstillingsproces:

– Det fungerer godt i dag, med opbyrningen til også at gælde Operaen. Næste step er bl.a. at bruge alle de erfaringer, når Skuespilhuset åbner i 2007.



Det gav mig den helt rigtige følelse i maven. Det gav indtryk af, at det er vigtigt, hvem man er som menneske og at det er en rummelig organisation, siger Gitte Mandrup om dengang hun søgte jobbet som Det Kgl. Teaters første personaleudviklingschef.

CV

UDDANNELSE:

2002 Executive MBA, Scandinavian International Management Institute
1985 Kemiingeniør, Danmarks Ingeniør Akademi
1981 Matematisk student, Vallensbæk Statsskole

JOB:

2002 Personaleudviklingschef, Det Kgl. Teater
1997 Novo Nordisk A/S, Quality Site Kalundborg
Diabetes Pharmaceuticals
Vice President
1990 Novo Nordisk A/S, Kemisk Analytisk Laboratorium
Afdelingsleder
1985 Novo Nordisk A/S, Kromatografisk Laboratorium
Kemiker

plenum

KOMPETENCEUDVIKLING, MØDER, KONFERENCER OG EVENTS

Plenum udkommer 6 gange om året, dels som tillæg til Markedsføring, dels i et selvstændigt oplag til personale- og uddannelses-ansvarlige i Danmarks største virksomheder.

I alt et oplag på 13.680 eksemplarer.
ISSN: 1604-6986

UDGIVER:

Forlaget Markedsføring A/S
Nordre Fasanvej 113-115, 1.
2000 Frederiksberg
Telefon 38 11 87 87
Fax 38 11 87 47

I SAMARBEJDE MED:

Dansk Marketing Forum
Nordre Fasanvej 113-115, 1.
2000 Frederiksberg
Telefon 38 11 87 87
Fax 38 11 87 47

REDAKTION:

Chefredaktør Anne Nimb (ansv.)
Redaktør Pia Mahnfeldt

ANNONCER:

Nicolai Triantafyllidis
Inge Dürr, Pia Osbæck,
Kirsten Peiter Rasmussen

GRAFISK DESIGN:

Lotte Rask Grafisk Design
TRYK:
Dansk Avis Tryk