



Til jobsøgende

Til forsiden

Log ind

Din side

Søg i Jobindex

E-mail service

Indtast CV

Tjek din løn

Persontypetest

Jobindex TV

Firmaprofiler

Jobsøgning

Til virksomheder

Log ind

Din kundeside

Indtast annonce

Søg i CV-databasen

CV-mail service

HR-center

Produkter

In English

Om Jobindex

Andre tjenester

Stress test

TopKvinder

Vikar **NYT**

Freelance

Nydanser

Genplacering

Startside

Bogshop

Konjunktur

Support / FAQ

Investor

Søg kandidater

Rollemodeller

Om kandidaterne

Arrangementer

Om jobsøgning

Rapporter og tal

Profilarkiv

Coaching

Tjenester



Test dig selv!

Gratis persontypetest



Tjek din løn!

Se om du får nok!



Stress test!

Se om du er stresset



CV-databasen

Indtast dit CV nu



e-mail service

Få job pr. e-mail



Jobspillet

Se om du bli'r direktør!

TopKvinder

- en ressource for mangfoldighedsledelse

Gitte Mandrup - fra kemiingeniør til ledelsesrådgiver



Gitte Mandrup er selvstændig erhvervsdrivende og lever af, at rådgive virksomheder indenfor ledelses- og organisationsudvikling. Hun er oprindeligt uddannet kemiingeniør, og blev i en ung alder kastet ud i en rolle som leder hos Novo Nordisk. Siden opdagede hun sin interesse for strategisk ledelse og kom til Det Kongelige Teater, til en stilling som personaleudviklingschef, og senere blev hun headhunter til TV2 som HR-direktør. Dét, der har drevet hende gennem hele karrieren, er passion. Selv mener hun, at for at blive en god leder, skal man finde ud af hvad man brænder for, og hvad man kan bidrage med.

Du blev leder, første gang, allerede som 22-årig, hvordan var det?

Jeg tror egentlig ikke, at de der ansatte mig mente, at jeg havde særlige lederkvaliteter, men de kunne se, at jeg brændte for det, jeg ville. Det var mit første job, og da jeg startede havde jeg ikke engang fået mit ingeniørdiplom, så jeg var virkelig ny på området, og havde ikke engang prøvet at være menig medarbejder. Men det var ikke noget jeg skænkede mange tanker, fordi jeg var så optaget af, at få det til at fungere i afdelingen. Derudover har Novo Nordisk altid fokuseret meget på lederudvikling, så jeg tog imod alt hvad jeg fik tilbudt af lederudviklingskurser.

Siden jeg var 22 år, er der naturligvis sket meget med hensyn til min ledelsesstil. Min karrieremæssige udvikling hidtil, har været en blanding af, at lave en masse gode resultater og se, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Lige fra starten har jeg gennem mine forskellige funktioner afprøvet forskellige ledelsesformer og samarbejdsformer, så på den måde har jeg, i mere end én forstand, været i et laboratorium. Det har været "learning by doing", hvor jeg hele tiden har haft fokus på at udvikle mig ved at tage imod alle de kursustilbud, jeg fik.

Novo Nordisk er meget kendt for, at fokusere på mangfoldighedsledelse, hvad er grunden til det?

Novo Nordisk har i mange år fokuseret på åbenhed og rummelighed for alle, der kan bidrage til virksomheden. Jeg tror at en af årsagerne til, at man især øgede indsatsen for mangfoldighedsledelse i 90'erne var, at globaliseringen virkelig begyndte at tage fart og Novo Nordisk ønskede at gøre sig gældende på det internationale marked. Man begyndte at tale om "equal opportunities", fordi man godt kunne se, at det blev sværere og sværere at tiltrække den rigtige, kvalificerede arbejdskraft til virksomheden. Man valgte derfor, at fokusere på mangfoldighed. Dette ikke kun ift. at tiltrække flere kvinder; det er et generelt større mål, at have ansatte med en bred kulturel forståelse og erfaring.

Novo Nordisk har jo sit største marked uden for Danmark, og har derfor en meget international profil. Det betyder også, at virksomheden skal kunne samarbejde med udenlandske myndigheder og samarbejdspartnere. Derfor er det også nødvendigt, at have ansatte der besidder kompetencer som kan matche de behov, et internationalt marked efterspørger.

I det hele taget kan det godt betale sig at være kreativ, for at tiltrække det rette personale. Man snakker meget om, hvordan man får flere kvinder på ledelsesgangen, og om hvordan f.eks. deltidslederposter er en løsningsmodel. Men lur mig om der ikke også er mænd, der kunne tænke sig at arbejde på andre måder, end de gør nu! I stedet for at fokusere så meget på at lave deltid og blandede lederskabsposter med fokus på kvinder, skal man hellere vælge at implementere det, hvor det kan lade sig gøre. Skab nogle muligheder og lad være med at tænke over, hvorvidt det er til fordel for den mandlige eller kvindelige leder. Jeg tror, at en bredere opfattelse af hvordan man kan udfylde ledelsesrollen, er rigtig sundt, uanset køn.

Har det altid været passion, som har drevet dig?

Ja, og det har altid været dét, jeg skabte mine resultater på. Jeg synes det er vigtigt, hvis man skal være en god leder, at finde frem til hvad det er, der driver én. Folk har lyst til at følge dem, der har en passion.

Som leder er jeg meget fokuseret på, hvad det er, personer brænder for, og hvad de vil bidrage med. Begge køn er i stand til at finde frem til, hvad de vil og kan bidrage med - deri ligger kimen til en virkelig god leder. Derfra skal man simpelthen arbejde fuldstændig pragmatisk, og omsætte vision til konkrete mål og handlinger.

De sidste fem år hos Novo Nordisk var du Vice President, men valgte alligevel at lave et karriereskifte til det Kongelige Teater. Hvorfor?

Jeg var rigtig glad for stillingen, som gav mig mulighed for at arbejde strategisk. Min

Annoncer

3 gode grunde
til at du IKKE
skal vælge
Kristelig
Fagbevægelse.



karrieremæssige udvikling i Novo Nordisk var utrolig spændende og jeg gik fra, at være leder i laboratorieverdenen, som jeg kendte rigtig godt, til at operere i et andet område; ved at være kvalitetschef. De to poster kan ikke sammenlignes. Jeg skulle lede en helt ny faggruppe; og folk som var meget bedre end mig, til faget.

At blive Vice President betød også, at der blev meget mere fokus på strategisk og generel ledelse, hvilket tændte mig meget. Det gjorde også, at jeg fik en meget større interesse for hele HR-tankegangen, og fik lyst til at arbejde med koncern HR, frem for at være linjeleder. Derfor tog jeg en MBA, med det mål at skulle arbejde med HR på Novo Nordisk. Men da jeg var lige ved at være færdig, opstod der en fantastisk mulighed for at komme ind på Det Kongelige Teater, som stod over for enorme udfordringer. De skulle bygge en HR afdeling op fra bunden, og det ville give mig mulighed for, at arbejde med strategisk ledelse. Da tænkte jeg "Det er en once in a life time mulighed som aldrig kommer igen!" - og tog jobbet.

I 2006 blev jeg headhunted til at udføre nøjagtig samme opgave hos TV2, men da jeg i mange år havde haft et ønske om at gå selvstændig, valgte jeg kun at blive der i 6 måneder.

Jeg er overrasket over, hvor dejligt det er, at være selvstændig; den frihed jeg har, er simpelthen ubeskrivelig! Jeg elsker at komme ud i nye virksomheder og møde nye mennesker og nye ledelser, og kunne bidrage med alt det, jeg har lært gennem 20 år.

Var det anderledes at være leder på Det Kongelige Teater ift. Novo Nordisk?

Jeg har altid skabt resultater ved at se mennesker, som de er. Jeg faldt rigtig hurtigt til på teateret. Man fokuserer på, hvem folk er som mennesker, hvad de kan bidrage med, og hvad de kan udføre sammen med de andre ansatte. Det handler altså ikke om hvilken uddannelse man har, eller hvor mange stjerner man har på skulderen - men om hvad man kan skabe sammen.

På Det Kongelige Teater kom jeg ind i en institution, der var meget hierarkisk, og havde været topstyret gennem hele sin historie. Det var en stor omvæltning for de daværende chefer, pludselig at skulle sidde på lige vilkår rundt om bordet, og træffe beslutninger sammen. Ledelsesmodellen på teateret blev udsat for et større paradigmeskift og det var ikke længere kun den øverste chef, der kunne tage beslutninger; nu blev beslutningerne pludselig truffet der, hvor de hørte hjemme. Det er også et gennemgående mønster for den måde jeg leder på; at klæde både ledere og medarbejdere på til at tage de beslutninger, der er nødvendige.

Hvilke råd vil du give til andre personer, som ønsker at avancere til ledelsesposter?

Jeg synes, man har blæst dét at være leder lidt for meget op. I stedet for, at gøre sig selv klart hvorfor man gerne vil være leder, ligger fokus i dag, blandt mange unge, mere på den status der er i at være leder. Her skal man nok spørge sig selv "Hvad er det, jeg skal skabe som leder?" og gøre sig klart hvad der driver én til at blive leder. Det er også vigtigt at have fokus på, at få vist nogle resultater, at være gode holdspillere og opføre sig ordentligt. Der er mange, der tror, at fordi man er i et netværk og får alle mulige fine uddannelser, skal man også være leder. Mange er så optaget af position og status, at de mister visionen om, hvad det er, de skal skabe sammen. I en periode gik jeg meget op i, hvor højt chefniveau jeg var på, eller hvor store min firmabil var. I den periode fyldte positionen alt for meget i forhold til passionen. Min interesse i at være leder ligger i, hvad jeg kan skabe sammen med andre. Hvis man ikke har en passion, og man ikke har en drivkraft i forhold til, at udøve god ledelse, kan man ikke motivere sine ansatte og så holder det ikke i længden.

Hvis man går med ønsket om at blive leder, og ens overordnede ikke er opmærksomme på det, må man selv tage ansvaret, og sørge for at gøre opmærksom på det. På den måde kan man også få klar respons, i tilfælde af at de ikke synes, man kan komme i betragtning til en lederpost.

Besøg Gitte Mandrups virksomhed: www.gittemandrup.dk

Interview og tekst af Kikki Nellemann Lauritzen 2008, Jobindex A/S

Curriculum Vitae

2007	Selvstændig ledelsesrådgiver, www.gittemandrup.dk
2006-2007	TV 2 DANMARK A/S, HR-direktør
2002-2006	Det Kongelige Teater, Personaleudviklingschef
1997-2002	Novo Nordisk A/S, Vice President
1990-1997	Novo Nordisk A/S, Afdelingsleder
1985-1990	Novo Nordisk Industri A/S, Kemiker
2002	Executive MBA
1985	Kemiingenør

Tilbage til [Jobindex TopKvinder - Rollemodeller](#)