



Legos adm. dir. Jørgen Vig Knudstorp (siddende th.) med sin gruppe i Katalyze-netværket. Siddende tv. Novozymes adm. dir. Steen Riisgaard, stående i midten adm. dir. i CBN Katalyze, Michael Normann. De øvrige deltagere i gruppemødet er adm. dir. Jesper Mailind, GN Resound, adm. dir. Allan Søegaard Larsen, Falck, adm. dir. H.C. Madsen, Dansk Tipstjeneste, adm. dir. Johan Molin, Nilfisk-Advance, adm. dir. Klaus Ostfeld, Cowi, adm. dir. Henry Selenius, ESAB, adm. dir. Arne Almefors, Flir Systems, adm. dir. Göran Bernhoff, Pergo. Som ekstern bistand deltog adm. dir. Mogens Bransholm, Cisco Systems, adm. dir. Steffen Lüders, CGI Mannov, advokat Niels Kornerup, Bech-Bruun Dragsted, adm. dir. Jacob Tholstrup, FutureLab, rådgiver Bengt Engström, Bearing Point, Susanne Biessy fra CBN Katalyze og ordstyrer Anders Holmström.

Legochef får gode råd i eksklusivt netværk

AF JENSTHOMSEN

Ledelsen i den kriseramte Lego-koncern bør gøre mere for at mobilisere medarbejderne ved hjælp af kommunikation om virksomheden. Det var ét af de kollegiale råd, Legos topchef, Jørgen Vig Knudstorp, tog med sig hjem, da han forleden mødtes med 12 administrerende direktører fra andre virksomheder i topleder-netværket CBN Katalyze.

Kun administrerende direktører for virksomheder med en omsætning på mindst en halv milliard kroner kan blive medlemmer, og Jørgen Vig Knudstorp er netop trådt ind i en nystiftet Katalyze-gruppe. Det første møde var helliget Legos turnaround, som Knudstorp har stået i spidsen for siden oktober i fjor, og Legochefen fik adgang til andre toplederes erfaringer fra lignende forløb.

»Det er jo en stor luksus for mig. Vi havde Lego på dagsordenen, og jeg fik meget ud af at have alle de administrerende direktører rundt om bordet plus de faglige specialister til at beskæftige sig med Lego i fire-fem timer,« siger Jørgen Vig Knudstorp.

I CBN Katalyze-netværket, der er en svensk opfindelse, forberedes grupperne og hvert enkelt møde grundigt. Et møde varer fire-fem timer, hvor gruppen assisteret af udvalgte fagfolk diskuterer et af medlemmernes virksomhed. Det er mere

tidkrævende end traditionelle leder-netværk, men det er ulejligheden værd, mener Jørgen Vig Knudstorp. »Jeg har deltaget i to formøder, så Katalyze-folkene kunne placere mig i det rigtige netværk, men det er en god tid at bruge, for det gør, at det bliver meget mere relevant, når man så sætter sig sammen,« siger han.

En direktør skal være åben

»Grundlæggende er det min holdning, at jeg har brug for enhver vej til sandheden, som kan blive tilbudt mig. Jeg tror, det er utrolig vigtigt som direktør, at man er åben for at finde veje, som kan lede frem til de rigtige svar. Dette er ikke hovedvejen, for det er jo ikke sådan, man løser sit job, men det er én af bivejene frem til det rigtige svar på, hvad jeg skal gøre i mit job.«

Netværket har 100 danske medlemmer fordelt på syv grupper. CBN Katalyze er aktivt i Sverige, Danmark og Storbritannien, og Jørgen Vig Knudstorps gruppe har fire svenske medlemmer. Grupperne bliver sat sammen, så direktøernes strategiske udfordringer ligger inden for samme område, men den store gevinst ligger på det rent ledelsesmæssige, mener Jørgen Vig Knudstorp.

»Når du bliver administrerende direktør, oplever du, at du har mere brug for sparring om ledelse og fokus

Jørgen Vig Knudstorp, Legos topchef, bruger netværket CBN Katalyze til at diskutere topledelse med andre administrerende direktører

på det at bruge sig selv som person i den rolle. Nogen siger, at der er ensomt på toppen, og at man som administrerende direktør ikke kan gå til andre i virksomheden ud fra fortlighedshensyn, men jeg kan da sagtens gå til nogen, men der er jo ikke så mange i ens egen virksomhed, som man kan sparre med om det at være administrerende direktør,« siger han.

»I dine tidligere job har du måske siddet med ansvaret for et område, som du skulle optimere, nu skal du som administrerende direktør tænke på tværs af mange områder, prioritere mellem dem og skabe en helhed uden at være nede i alle detaljer. Du har det ultimative ansvar, du har også det objektive ansvar, du kan ikke skubbe ansvar opad eller til siden – hvordan skal du forvalte det? Hvordan forvalter du hensynet til detaljerne i driften eller kommunikationsudfordringen?«

Gode anbefalinger

Netop hvad kommunikation angår fik Jørgen Knudstorp en »aha-oplevelse« med hjem. Han har med vilje forsøgt at kommunikere klart til medarbejderne, at Lego er i en livstruende krise, og at virksomheden ikke gør det godt nok. Nu er tiden imidlertid inde til at mobilisere medarbejderne gennem mere positive

budskaber, lød anbefalingen fra gruppe-medlemmerne.

»Jeg er godt klar over, at vi nu skal bygge op igen, og kommunikation er kommet højt på min agenda, men her kom en gruppe mennesker, som alle betonedede meget over for mig behovet for at tale om at denne virksomhed har en fremtid, for det er selvfølgelig utrolig vigtigt for medarbejderne. Så går man hjem og tænker: »Det arbejder jeg jo på, men det var alligevel interessant, at de alle sammen sagde det,«« siger Jørgen Knudstorp.

Han fik også det råd, at han bør sikre sig god tid til at gennemføre de nødvendige ændringer i Lego, og den slags råd, som kommer fra personer uden for virksomheden, er kærkomne for en topleder, der som han, har begrænset topledererfaring.

»Det eneste andet sted, hvor jeg får denne form for sparring, er i mit personlige netværk af erhvervsledere og erhvervsekspertter, som jeg mere vil betegne som mentorer eller gode venner, og så selvfølgelig fra vores bestyrelse, som stort set består af nuværende eller tidligere administrerende direktører, men dér er du stadig inden for virksomheden i en eller anden form,« siger Jørgen Vig Knudstorp.