

# Dansker bag effektiv ledelse

En god chef bruger hoved, hjerte og hænder, mener Mette Nørgaard, der vejleder globale topledere i disciplinen ledelse. Sammen med Douglas Conant, der har været topchef for Campbell gennem ti år, har hun skrevet bestselleren Touchpoints, der netop er udkommet på dansk

## Strategisk ledelse

AF PIA LYKKE

Hun er på fornavn med ledelsesguruen Ram Charan, samarbejdede med Jens Moberg, da han blev topchef hos Microsoft i USA, og har hjulpet tusindvis af topledere med at blive bedre til opgaven, siden hun som nyuddannet fysioterapeut for mange år siden rejste fra Nordjylland til USA.

Siden ændrede Mette Nørgaard retning, tog en ph.d. og en MBA, og kan i dag kalde sig ekspert i strategisk ledelse og læring. Tidligere på måneden udkom bogen, Touchpoints, som hun har skrevet sammen med Douglas Conant, mangeårig topchef for Campbell Soup Company, på dansk.

»Grundtanken i Touchpoints er spørgsmålet: Hvordan kan jeg hjælpe? Fokus er altid på den anden person. Det handler om, hvordan jeg som leder kan hjælpe dig til at yde dit bedste og aldrig om, hvordan jeg nemmest får min agenda trumfet igennem,« forklarer Mette Nørgaard om bogen.

Touchpoints beskriver den ledelsesfilosofi, som hun efter mange års samarbejde har udviklet sammen med Douglas Conant, eller Doug, som hun kalder ham.

Touchpoint-ledelse handler ikke om at løbe hurtigere eller om at arbejde i flere timer. Ledelsesformen handler om at være til stede i nuet og have tillid til, at man kan håndtere en hvilken som helst situation på en måde, der gavner andre og dermed også en selv og virksomheden. Metoden handler også om, at man som leder må finde sin egen ledelsestil ved at bruge både hoved, hjerte og hænder.

## Bog blev bestseller

Bogen, der udkom i USA i sommer, er blevet en bestseller hos Wall Street Journal, og Børsen mødte Mette Nørgaard i København i anledning af udgivelsen af den danske udgave. Her lagde hun også lagde ve-

jen omkring Novozymes, Udenrigsministeriet og Alectia, hvor hendes gamle bekendte Jens Moberg i dag er adm. direktør, inden turen gik tilbage til New York, hvor hun har boet i en årække.

Da Douglas Conant i 2001 overtog ledelsen i Campbell, lå virksomheden i ruiner, og han erkendte hurtigt, at det først og fremmest var nødvendigt at få medarbejderne med sig, hvis virksomheden efterfølgende skulle være i stand til at vinde markedsandele. En af de første fysiske forandringer, han gennemførte, var at rive hegnet omkring det nedslidte hovedkvarter ned på opfordring fra en medarbejder. Efterfølgende gjorde han sig kendt for personligt at takke udvalgte medarbejdere for deres indsats.

»Doug er af natur introvert og er ikke typen, der lige går ind på folks kontor for at snakke. I stedet håndskrev han gennem årene hver dag 20 personlige hilsner, som tak til udvalgte medarbejdere for deres særlige indsats. For at kunne gøre det, var han nødt til at lægge mærke til, hvad folk omkring ham foretog sig,« fortæller Mette Nørgaard om Douglas Conants bestræbelser på at vende kursen i Campbell Soup.

## Daglige input til chefen

På et tidspunkt etablerede HR-afdelingen et system, så der dagligt kom input til Doug Conant, som sendte sine hilsner kloden rundt, indtil han sidst på sommeren stoppede som adm. direktør for selskabet.

Som ledelseskonsulent for Campbell har Mette Nørgaard set, hvordan der kloden rundt hænger personlige hilsner til medarbejdere fra Doug Conant.

At han i løbet af sine ti år i spidsen for selskabet var imødekommende betød ikke, at han ikke også var behård. Blandt 350 ledere i virksomheden blev de 300 skiftet ud i løbet af de første tre år, hvor han stod ved roret.

Mette Nørgaard kalder både ham og Jens Mo-



# suppe

Mette Nørgaard har sammen med Douglas Conant, mangeårig topchef for Campbell Soup Company, skrevet bogen *Touchpoints*. Den handler om, hvordan kan man som leder har et evigt fokus på at hjælpe sine ansatte. »Det handler om, hvordan jeg som leder kan hjælpe dig til at yde dit bedste, og aldrig om, hvordan jeg nemmest får min agenda trumfet igennem,« siger hun. Foto: Magnus Møller

## Effektiv ledelse i små portioner

I arbejdssituationen har videnmedarbejdere i gennemsnit 11 minutter til rådighed, før vi haster videre til næste opgave, viser et studie fra University of California, Irvine. Det er ikke ensbetydende med, at vi holder os til opgaven i de 11 minutter, for vi er så vant til stimulering, at vi i løbet af de 11 minutter afbryder os selv to gange for eksempelvis at google eller gå på Facebook. Det betyder, at vi i gennemsnit koncentrerer os om en opgave i fire minutter i træk.

»Og det er i hvert fald slet ikke nok til at træffe gode beslutninger. Hvis man som leder sidder i et møde, går der ikke lang tid, før der er en, der giver sig til at læse beskeder på mobilen eller skrive på den bærbare. Det betyder, at du som chef ikke har ret lang tid til rådighed til at påvirke i. Alt tyder på, at der kun bliver mindre af den tid. Der bliver mange flere korte øjeblikke, hvor man som le-

der kan øve indflydelse,« forklarer Mette Nørgaard.

Måden, vi opfører os på, betyder, at man som leder i løbe af en dag kan have 200 af de såkaldte *Touchpoints*, hvor man har mulighed for at få indflydelse og kan udøve lederskab. Skal successen sikres, er det vigtigt, at man som chef holder op med at se alle små afbrydelser, sms'er og e-mail som noget irriterende, men i stedet ser det som en mulighed for at udøve ledelse.

»Det kræver i høj grad lederens tilstedeværelse, og hvis man skal lede på den måde eksempelvis 70 gange i løbet af en dag, så kræver det en stor indsats, for energien til at løse opgaven skal komme indefra. Det interessante er, hvor meget man som leder man så får igen, når øvelsen lykkes,« konstaterer Mette Nørgaard.

PLY

berg for mestre i disciplinen *Touchpoints*. Begge er ekstremt resultatorienterede ledere, men det mærker man ikke, når man er sammen med dem, forklarer hun.

»For dem begge handler ethvert møde også om mennesker, og de er begge ekstremt meget til stede i øjeblikket,« siger Mette Nørgaard.

Da finanskrisen indtraf i USA, var frygten på arbejdsmarkedet ubeskrivelig, fortæller hun, og noget af det værste man som topleder kan gøre i den situation er at lukke døren bag sig og sidde i møder det meste af dagen. I stedet handler opgaven om at være synlig, i det mindste

nogle af dagene, for at skabe tryk blandt medarbejderne.

»I Dougs tilfælde betød det, at han besluttede sig for at gå 10.000 skridt rundt i organisationen hver dag og tog en skridttæller på. Hvis jeg var på besøg i virksomheden om eftermiddagen, kunne han sagtens finde på at bede mig om at gå med rundt, mens vi sludrede, så han kunne nå lidt flere skridt på tælleren,« fortæller hun.

### Helt ny ledelsesfilosofi

Når de to har haft så godt et parløb omkring ledelse, at det har resulteret i en helt ny ledelsesfilosofi, skyldes

det, at de angriber emnet fra forskellige vinkler. Mens Douglas Conant er leder for ledere, er hun lærer for ledere, forklarer Mette Nørgaard

»Han er intuitivt tænkende og eksekverende, jeg er intuitivt føleende og procesorienteret, så vi er hinandens fuldstændige modsætninger på mange måder, men det er også det, der har gjort processen med at skrive bogen interessant. Han ser tingene indefra og ud – og er ansvarlig for resultaterne, jeg ser dem udefra og ind og er mere objektiv,« forklarer hun.

pia.lykke@borsen.dk

## Lufthavnschef: Dansk vækst skal i gang nu

■ Det gjorde indtryk

AFTHOMAS ZIGLER

**Børsen Executive har spurgt en topleder, hvad der har gjort indtryk i ugen der gik. Adm. direktør Thomas Woldbye, Københavns Lufthavne, har fulgt debatten efter folketingsvalget om vækstpakkere.**

Der skal sættes handling bag talen om vækst – og det skal være nu. Det mener adm. direktør Thomas Woldbye fra Københavns Lufthavne, der netop er hjemkommet efter 20 år i udlandet, hvor man, ifølge ham, er langt mere målrettede og bedre til at skabe vækst på trods af interesser.

»Der bliver talt meget om vækst i Danmark, uden der bliver gjort så meget. Der snakkes alt for meget om fordeling, men problemet er, at det måske er af en kage, der bliver mindre,« siger Thomas Woldbye.

I øjeblikket sidder socialdemokraterne, SF og de Radikale og forhandler regeringsgrundlag. Her spores der visse uenigheder om hvilken retning Danmark skal gå. Men Thomas Woldbye anfører, at snakken om at »nu må der gøres noget« har kørt i flere år, og således også under den borgerlige regering.

### Mere power

Thomas Woldbye har fulgt den danske debat fra udlandet gennem mange år, og har til dels det syn stadigvæk når han kigger på dansk økonomi. Han kom til Københavns Lufthavne efter 27 år i Mærsk, deraf de 20 år i udlandet, hvor han var udstationeret i Singapore, Kina, Hong Kong og flere steder i Europa.

»Den kommende vækst skal gerne komme fra virksomhederne,« siger Thomas Woldbye og er i den forbindelse stærkt bekymret over de 150.000 private danske job, der de seneste år har forladt landet.

Hans erfaringer fra udlandet peger alt sammen

mod, at jo flere interessenter der går i samme retning, eksempelvis danske lufthavne, DSB, stat og kommuner, desto mere power bliver der bag de aktioner der skal skabe væksten. Årsagen til den manglende *action* på vækstområdet ligger lige for, mener lufthavnsdirektøren.

»De seneste år har været nemme i Danmark. Vi har endnu ikke været tilstrækkeligt presset til for alvor at rykke sammen,« konstaterer Thomas Woldbye om de gyldne år fra 2005 til finanskrisens begyndelse i september 2008 og den forholdsvis bløde landing derefter på arbejdsmarkedet, hvor arbejdsløsheden er blevet større, men endnu ikke eksploderet.

### Nye tiltag

Han peger blandt andet på det hollandske eksempel.

»Holland har bevist, at det kan lade sig gøre at blive Europas logistikcenter,« siger Thomas Woldbye.

Tulipanlandet har i den proces iværksat alle mulige tiltag på tværs af interessenter, der skal gøre det så nemt som muligt for alverdens logistikskelskaber at etablere sig i landet.

Thomas Woldbye har desuden drøftet muligheden for at opbygge et kinesisk knu-

depunkt i København med Københavns overborgmester Frank Jensen (S). Det skulle begynde med, at et af de store kinesiske luftfartselskaber som Air China begyndte at flyve hertil.

Desuden burde skilte i København være på kinesisk, der skulle være kinesiske linjer på den internationale skole og alle mulige andre tiltag, der retter sig mod at få kinesere til Danmark.

»Kinesere kan lide at komme der, hvor der er andre kinesere,« siger Thomas Woldbye og anfører, at Danmark i den forbindelse er et neutralt land, der stort set ikke konkurrerer med Kina.

Får vi bare fat i 1 pct. af de 1,2 milliarder kinesere, vil det være alt rigeligt for lille Danmark, mener Thomas Woldbye.

thomas.zigler@borsen.dk



## Skal du opsige medarbejdere eller ledere?

Vi hjælper dem videre

**unikom**  
HELudvikling  
Outplacement efter behov



Henning Larsen

4444 0635 • www.unikom.dk

**pwc**

**SAM**

**SAM in collaboration with PwC offers an executive mini-MBA as a Diploma Program in LIFE SCIENCE INTRAPRENEURSHIP (LSId) August 29 to September 2, 2011**

[www.sam-int.com](http://www.sam-int.com)  
[www.pwc.com/dk](http://www.pwc.com/dk)

## Forandring på bundlinien?

Projektporteføljeeverblik

Få overblik nu  
Prioriter bedre  
Bedre ressourceallokering  
Effektiv strategi eksekvering

Vi kan understøtte kritisk ressourceprioritering i morgen

Projektrådgivere  
John Calberg tlf. 2722 7575  
Thomas Hvidt tlf. 2868 3259

CALBERG+HVIDT