

Sorgbearbejderen i Billund

'Årets leder', Legochef Jørgen Vig Knudstorp, fortæller om det absurde i at blive hædret for massefyringer, om korkpropper og brutalitet – og om Legos fremtid.

INTERVIEW
AF STIG ANDERSEN

For bare to år siden var han et ubeskrevet blad. I denne uge er han af Ledernes Hovedorganisation kåret som årets leder. I den mellemliggende periode har Jørgen Vig Knudstorp som topchef i den skrantende Legokoncern fyret tusindvis af mennesker og nedlagt endnu flere stillinger. Men han har fået vendt Legos milliardunderskud til et overskud.

»Ja, det er jo absurd, at man skal blive berømt for at afskedige mange mennesker.

Hvorfor tror du selv, du er kåret som 'årets leder'?

»Jeg tror, der var virkelig mange, der havde afskrevet Lego, og som måske heller ikke havde speciel tillid til mig. Jeg var meget uerfaren, da jeg blev topchef. Men det har nok overrasket alle, at vi trods alt er kommet så langt, som vi er kommet. Det er lidt ligesom med korkproppen, der stikkes langt ned under vandet – så springer den jo også kraftigt op.

Lego havde for få år siden 8.000 medarbejdere. I løbet af få år er det din plan, at der skal være 2.000 medarbejdere. Kan alle ikke få succes, hvis man bare skærer ned på den måde?

»Jo, jeg er fuldstændig enig. Det er også derfor, jeg synes, det måske er lidt absurd, at jeg får denne anerkendelse på baggrund af masseafskedigelser.

Hvis man skærer det lidt firkantet ud, så har du vel i år siddet som topchef og været rå og brutal?

»Ja, det har jeg. Jeg har været meget brutal omkring, hvad jeg mente, der var rigtigt for virksomheden, og det har jeg også fået at vide internt. Men det er min rolle at bruge magten til at træffe de rigtige beslutninger, og jeg synes ikke, man skal blande omsorgen for medarbejderne ind i de beslutninger. Omsorgen er noget, der kommer ved siden af og må ikke influere på de forretningsmæssige beslutninger. De to ting skal holdes adskilt.

»Og det har så gjort dig til 'årets leder'?

»Det skyldes, tror jeg, en overraskelseseffekt. Folk havde sgu ikke regnet med, at jeg kunne klare det. Heller ikke, at Lego kunne klare det. Og så tror jeg, det har noget at gøre med, at vi har en virksomhed med sjæl og originalitet, hvor forholdet til medarbejdere og samfundet altid har



betydet meget. Mange medarbejdere på Lego føler sig jo næsten som ejere af virksomheden, og selv om vi har truffet nogle meget hårde beslutninger, så har vi lagt megen omsorg i den måde, vi har håndteret det på i forhold til medarbejderne. Det er i hvert fald, hvad jeg kan høre folk sige. Der ligger nogle traditioner hos os i, hvordan man gør sådan noget. Når det nu skulle være, så har det fundet sted på en værdig og respektfuld måde. Det er i hvert fald, hvad jeg har fået anerkendelse for, men det har lige så meget med virksomheden at gøre.

Sorgarbejde – noget der skal gøres
Hvad er det, du har gjort?

»Jeg har taget hånd om sorgen. For Legomedarbejderne er det her et sorgarbejde. Når man har været i Lego i 20 år og virkelig brænder for virksomheden, så er det i nogle tilfælde en ringe trøst, at det er lykkedes at få genplaceret mange af de mennesker, der er blevet afskediget, andre steder. Og der er stadigvæk et sorgarbejde, ja undskyld udtrykket, og det er altså noget, der skal gøres. For at tage hånd om mennesker, ikke med noget som helst andet formål.

Og hvordan gør en topchef så det?

»Ved at være sig selv. Ved at vise værdighed og respekt. Det, jeg har erfaret, er, at når folk mister deres job, så er der selvfølgelig noget økonomi i det. Men der er i høj grad også en følelse af, at man er overflødig. Der er det min rolle at prøve både følelsesmæssigt og rationelt at forklare, hvad det er, der sker med globaliseringen. Især folk med stor kompetence, som også har en stor faglig selvfølelse, rammer det ekstremt hårdt. Der er det min opgave at forklare, hvad det er for dynamikker i samfundet i form af tilgængelig højt kvalificeret arbejdskraft i Østlandene, ekstremt lave kommunikationsomkostninger osv., der gælder, så de kan få det ind i en ramme, så de kan forstå, hvad der sker. Sådan et sorgarbejde består for manges vedkommende i at få tingene på plads inde i hovedet.

Hvor mange topchefer er i stand til at udføre et sådant sorgarbejde?

»Haha... Det ved jeg sgu ikke. Men det er helt sikkert, at jo mere jeg kommer ind i mit job, jo mere overbevist er jeg om, hvor vigtigt det er at have evnen til at have følelserne med i jobbet ved siden af det mere forretningsmæssigt rationelle. At have de to ting med på én gang, det er ekstremt vigtigt.

Og hvor mange kan så det?

»Jeg ved det ikke. Men jeg kan se, at det, der er blevet lagt mærke til i forbindelse med, at jeg nu er blevet 'årets leder' er, at jeg har sagt, at man bare skal være sig selv. Det er meget vigtigt, at man tør være menneske og tør vedkende sig det. På Lego har jeg lavet en blog på vores intranet, hvor jeg fortæller om mig selv, hvad jeg står for, og hvad der er mine værdier og visioner. Det kan man synes er latterligt, men det er ekstremt vigtigt, at medarbejderne ved, hvad jeg er for en fyr, og om man kan have tillid til mig. For hvis man kan have tillid til mig, så kan man også være med til at gennemføre de forandringer, jeg beder om.

»Dumt, kynisk svin«

I denne blog, er der da slet ikke nogen, der har skrevet til dig, at du er et dumt, kynisk svin?

»Jo da, masser. Jeg får nogle enorme følelsesmæssige reaktioner. De går som regel på, om jeg nu er sikker på, at det bliver lige så godt, hvis man flytter den eller den produktion et andet sted hen i verden.

Hvad svarer du dem?

»At det er, hvad jeg har vurderet, at der skal til. At vi har forsøgt at give dem så

UNDERTIPPET. »Folk havde sgu ikke regnet med, at jeg kunne klare det. Heller ikke, at Lego kunne klare det«, siger Legochefen Jørgen Vig Knudstorp som forklaring på, at Ledernes Hovedorganisation har kåret ham som årets leder.

Arkivfoto: Thomas Borberg

langt et varsel som muligt. Og at vi vil hjælpe dem til at komme videre.

Så du bruger kynismen til at bearbejde følelserne?

»Ja, det kan du godt sige. Jeg forsvare den forretningsmæssige beslutning, og det kan man sige er rimeligt barskt. Det er jo – billedligt talt – ligesom at ofre nogle soldater i en krig. Man føler, at man altså må ofre nogen for en større sags tjeneste. Men det er klart, at de, der bliver ofret, de vil sige, at det er fint nok, men det hjælper jo ikke mig.

Det gør det jo heller ikke?

»Det gør det ikke. Men jeg synes, det er fejt i sådan en situation at sige, at det er for aktionærernes skyld. Så gemmer jeg mig jo bare bag ved dem. Jeg kan lige så godt sige det, som det er, og hvad jeg mener, der er rigtigt at gøre. Men naturligvis også, at jeg da godt kan forstå, at de føler, at de er kommet i klemme i sådan en pro-

BLÅ BOG JØRGEN VIG KNUDSTORP

Alder: 37 år.
Karriere: Konsulent i McKinsey & Co. fra 1998 til 2000.
Ansæt: i Lego siden 2001.
Topdirektør for Lego siden 2004.
Kåret til årets leder i 2006 af Ledernes Hovedorganisation.
Uddannelse: Uddannet økonom og ph.d. fra Aarhus Universitet.
Privat: Har tre børn med ægtefællen, Vanessa.

Kilde: Infomedia

ceser.

Du har en fortid som konsulent i McKinsey. Er du ikke bare en af de her 'forhadte' konsulenter, der er flyttet indenfor og har fået en direktørtitel?

»Det kan der da være noget om. Det, jeg hører andre sige, er, at da jeg kom til Lego, var jeg sådan en rigtig McKinsey-konsulent i deres øjne. Men også, at der ud af det er kommet en rigtig leder. Jeg har også forandret mig i processen.

Lego som kontrolrum

Hvad bliver næste led i Legos udvikling?

»Nu har vi fået virksomheden til at overleve. I de næste par år vil vi koncentrere os om at sikre indtjeningen. Og tredje step – efter 2008 – bliver udvikling og vækst.

Hvor vil en udvikling komme?

»På to strenge. Den ene streng vil være baseret på, at vi tror på, at det at lege med vores produkt aldrig vil gå af mode – ligesom det aldrig vil gå af mode at læse en god bog søndag eftermiddag. Den anden streng er, at vi vil bevæge os mere og mere over i det virtuelle, digitale rum. Det er der, børn vil være i fremtiden.

Men har Lego ikke netop knækket halsen på det én gang?

»Jo, og derfor vil det også ske i et partnerskab med andre på markedet.

Er Lego til salg?

»Nej, det har jeg drøftet indgående med ejerne, familien Kirk Kristiansen. Vi har skilt os af med meget, men vi vil overleve på at være en niche i en global verden, hvor vi baserer os på et netværk af partnere rundt om i verden. Men der er nogle aktiviteter, vi ikke vil skille os af med.

Lego vil altså bestå som et 'kontrolrum'?

»Ja, med et par tusinde mennesker. Og det er en model, som ikke kræver megen kapital. Jeg bliver tit spurgt, om jeg kunne tænke mig at sælge til en kapitalfond, og jeg svarer altid: Det kunne da være fint nok, men hvad skulle jeg bruge pengene til. I fremtiden vil Lego være en aktivitet med få fysiske aktiviteter med et par tusinde medarbejdere. Og hvor de væsentligste aktiviteter er dem, der ligger i hovederne på de folk.

erhverv@pol.dk

BILKA VIL VÆRE BILLIGST

TILBUDET GÆLDER FRA MANDAG

Prisen er i salgsvisen angivet til Pr. 1/2 kg **38⁹⁵**

4 stk. svinemørbrad
Pr. kg 67,90
Prisen er nedsat til

Pr. 1/2 kg **33⁹⁵**

MANDAG-FREDAG 9-21 · LØRDAGE 8-17
HAVECENTERET HAR OGSÅ ÅBENT SØNDAG 10-16
(GÆLDER IKKE BILKA ONESTOP)

BILKA

Tilbudet gælder fra mandag den 13. november til og med lørdag den 18. november, så længe lager haves. Forbehold for trykfejl.

Udvid din horisont

DIS DENMARK'S INTERNATIONAL STUDY PROGRAM
Affiliated with the University of Copenhagen

Få en international oplevelse og tal engelsk derhjemme

Bliv værtsfamilie for en udenlandsk studerende 21. januar til 20. maj '07.
Vi dækker udgifterne!

Eneste krav er:

- Den studerende skal have eget værelse
- Min. 1 person i familien taler engelsk
- Max 1 times transporttid til København

Ring til DIS på 33 11 01 44
Eller tilmeld dig på www.dis.dk/familie

Besøg Danmarks nye store bureau for naturfotos online

NATUREEYES

NatureEyes tilbyder fotos af høj kvalitet. Biologisk ekspertise sikrer fagligheden og de 12 fotografer står for kreativiteten. Flere end 17.000 fotos af over 2.800 forskellige dyr og planter online i fotoarkivet!

www.NatureEyes.dk

Gå på opdagelse på NatureEyes.dk, søg i fotoarkivet og find netop de naturbilleder du mangler til din næste publikation

Køb dine bøger på politiken.dk/plus

Mode og livsstil hver søndag i

POLITIKEN

Læs hvad der er Sket i Ugen hver søndag i

PS