



Christian Vandsø har taget så mange lederkurser, at han har opgivet at tælle dem. Og han mener, at det at være læringsparat er et forudsætningskrav for at være leder i en hastigt foranderlig verden.

Foto: Bo Amstrup

Legochef: At arbejde i en digital verden er som at spille Trivial Pursuit - jo mere diversst holdet er, jo større er vinderchancen

Jacob Feilberg Petersen

2. december 2021

For Christian Vandsø handler lederrollen langt mere om at inspirere end om at bestemme. I dag forandrer verden sig nemlig så hurtigt, at det ikke nødvendigvis er chefen, der har de bedste svar. Mød den 52-årige digitale Legochef, der på trods af sin rang går på arbejde i vandresko.

Man kan lige netop ane Legos logo på de regnvåde flag foran indgangen. Men bortset fra det går den røde murstensbygning stort set i ét med den øvrige bymidte i Billund. Det var ellers her i det såkaldte Idé Huset, at Legos forretningseventyr tog sin spæde

start i begyndelsen af 1930'erne. I dag huser bygningen kun mødelokaler og et internt museum med alt fra det første trælegetøj til modeller af rumskibe fra Star Wars.

Det er Christian Vandsø selv, der lukker os ind. Han er i sort, åbent jakkesæt uden slips. De olivengrønne Salomon-vandresko afslører, at han ikke kun bruger sine vågne timer på kontoret. Han er naturmenneske, bosat i Silkeborg tæt ved en skov, der er »stor nok til at fare vild i«, som han udtrykker det. Men selv derude under de lysegrønne bøgetræer kan han have svært ved at slippe tankerne om det, der ikke bare er et arbejde, men en passion: ledelse.

Faktisk har han taget så mange lederkurser, at han har opgivet at tælle dem. »Men det er mindst 20,« forsikrer han. Og så læser han alt, hvad han kan støve op om ledelse – gerne en bog eller to om ugen.

»Jeg har en enorm appetit på læring,« siger den 52-årige vicepræsident i Lego med et smil, der breder sig helt op til øjnene bag de sortrammede briller.

»Det er ikke, fordi jeg er i gang med at lukke et vidensgab. Men fordi konflikterende vinkler på ledelse åbner for nye erkendelser og dermed også ny læring – og det har for mig altid været supermotiverende.«



Christian Vandsø har udviklet sit eget ledelseskoncept, nemlig 'Wonderful leadership', som handler om at gå nysgerrigt til lederskab og til verden.

Foto: Bo Amstrup

Christian Vandsø opsøger dog ikke kun ny viden for fornøjelsens skyld. At være videbegærlig er nemlig en forudsætning for at være leder i en hastigt foranderlig verden, mener han.

»Engang kunne man sige, at 'det her virker – det gør vi igen i morgen'. Men sådan fungerer det ikke i dag. Mesterlæren er død – i hvert fald hvis man skal udvikle digitale løsninger,« siger Christian Vandsø, der har ansvar for Legos digitale univers.

At arbejde med digital udvikling minder mere om at opdrage en teenagedreng end om at lave en kopi af Taj Mahal i Lego, forklarer han: »Der er ingen opskrift. Du skal mærke efter de små signaler . Og du bliver aldrig færdig.«

Med afsæt i sit credo om en nysgerrig og lærende tilgang til ledelse har Christian Vandsø udviklet sit eget ledelseskoncept, som han tager ud og holder foredrag om. 'Wonderful leadership', kalder han det. Titlen er ikke en opfordring til, at man skal forsøge at være vidunderlig, men derimod, at man skal være fyldt med wonder – altså undren. Spørgsmålet er, hvordan man helt konkret kan overføre denne nysgerrige tilgang til verden til at lede og skabe resultater i det daglige?



Christian Vandsø

De svage signaler

Christian Vandsø har forberedt sig. På en tavle har han tegnet og beskrevet sine tanker om ledelse. Men da vi er færdige med interviewet halvanden time senere, har han ikke kigget derop en eneste gang.

Han tøver dog en smule, da jeg spørger til hans første minde om at bygge med Lego. »Jeg har i hvert fald et meget lidt charmerende billede af mig selv som barn, hvor jeg sidder i bar røv og leger med Duplo,« siger han og griner. »Det var den frie leg, der drev mig. Manualerne var jeg utrolig dårlig til at følge.«

I dag små 50 år senere bruger Christian Vandsø stadig en stor del af sin tid på Lego. Dog ikke de fysiske klodser, men derimod Legos digitale løsninger. Sammen med sine 270 medarbejdere udvikler han de digitale løsninger, der rammer forbrugerne – alt fra

digitale byggevejledninger til det sociale netværk Lego Life.

Arbejdet med at finde frem til de rette løsninger overlader han så vidt muligt til sine medarbejdere. Faktisk forsøger han at bestemme så lidt som muligt og i stedet skabe rum for, at medarbejderne kan og tør være kreative.

»Vi skal groft sagt opfinde ting, som vi ikke ved, vi får brug for i morgen. Og det er jeg ikke bedre til end alle mulige andre.«

Derfor ser Christian Vandsø mere sig selv om en coach, hvis vigtigste opgave er at inspirere sine medarbejdere.

»Jeg forsøger at få dem til at være lige så nysgerrige og undrende, som jeg selv er. Vi skal ikke kun spørge, *hvordan* vi kan forbedre vores produkter, men også mere grundlæggende, *hvorfor* vi laver dem,« siger han og uddyber:

»De innovative ideer opstår som oftest ved, at der er en, der sætter spørgsmålstejn ved det bestående og har modet til at gå i en ny retning. Uanset udfaldet bliver man klogere. Og det mener jeg er fundamentalt for, at man både som menneske og som virksomhed kan blive ved med at udvikle sig.«

Og hvordan sikrer du dig, at dine medarbejdere ikke blot fortsætter i det samme spor som altid?

»Dels forsøger jeg at lede gennem spørgsmål. Både når jeg stiller opgaven. Men også når jeg giver feedback. På den måde får jeg medarbejderne til at reflektere over, hvorfor de gør, som de gør,« siger han og tilføjer, at det er afgørende at skabe psykologisk tryghed for medarbejderne.

»Der findes i min optik ingen dumme spørgsmål. Faktisk er det jo ofte de dumme spørgsmål, som alle brænder inde med, men som ingen tør stille. Så jeg italesætter, at man til enhver tid skal kunne række hånden op og sige, hvis der er noget, man ikke forstår – helt uden frygt for repressalier. Ingen spørger for at irritere, men for at blive klogere.«

Selv stiller Christian Vandsø rigtig mange spørgsmål. Ikke for at være djævlens advokat, men for at blive klogere.

»Når jeg går ind til et møde, husker jeg mig selv på, at de andre sidder inde med en viden, som jeg ikke nødvendigvis selv har. Så hvis jeg skal gå klogere derfra, er jeg nødt til at lytte på de andre med åbent sind. Og spørge ind til det, de siger. På den måde er

jeg også med til at vise, at vi er nødt til at bruge hinanden. Det er ikke nødvendigvis den med den højeste rang, som sidder med de bedste svar.«



HVEM HOLDER EGENTLIG EN LEDERES KARRIERESTIGE?

Få sparring.på din karriereplan

FÅ KARRIERESPARRING

Hvorfor smelter chokoladen?

Christian Vandsø forsøger desuden at få sine medarbejdere til at lytte til det, han kalder 'de svage signaler'.

Han forklarer:

»I den digitale verden ved vi ikke nødvendigvis, hvad målet er, når vi starter med at udvikle en løsning. Derfor skal vi være ekstremt fokuseret på de svage signaler – altså små tegn, som kan lede os i nye retninger. Tænk på mikrobølgeovnen. Den blev ikke opfundet, fordi vi hurtigt skulle kunne opvarme vores Dr. Oetkers pizza. Men fordi en medarbejder undrede sig over, at hans chokolade i lommen smeltede, hver gang han gik ind i et rum med mikrobølger. Det er det samme innovative mindset, vi forsøger at gå til opgaverne med.«

Du lægger vægt på at skabe innovative og kreative rum for dine medarbejdere. Hvordan sikrer du dig, at opgaverne ikke kører af sporet?

»Når man stiller en opgave som et problem, der skal løses, er man med til at angive en retning. Beder man sine medarbejdere om at bygge en stol, man sidder behageligt i, begynder de ikke lige pludseligt at opdrætte høns. Opgaven er åben, men det ligger fast, hvilke udfordringer løsningen skal kunne levere et svar på. Hvis svaret er helt skævt, opdager vi det hurtigt, når vi tester undervejs på målgruppen,« siger Christian Vandsø, der desuden prioriterer feedback til medarbejderne højt.



»Der findes i min optik ingen dumme spørgsmål. Faktisk er det jo ofte de dumme spørgsmål, som alle brænder inde med, men som ingen tør stille. Så jeg italesætter, at man til enhver tid skal kunne række hånden op og sige, hvis der er noget, man ikke forstår – helt uden frygt for repressalier. Ingen spørger for at irritere, men for at blive klogere.«

Foto: Bo Amstrup

Han går ofte rundt blandt sine medarbejderes skriveborde og tilbyder sin hjælp. Ikke for at komme med svarene. Men for at medarbejderne kan have én at spille bold op ad. Når de altså ønsker det. Det skal nemlig ikke være sådan, at de smider alt, hvad de har i hænderne, når chefen dukker op.

»Det er vigtigt, at medarbejderne kan få ro til at lave deres arbejde. Så folk er velkomne til at ignorere mig, hvis jeg går forbi. Men går der for lang tid imellem, at vi har talt om en opgave, kan jeg godt finde på at tage initiativ til en snak. Det kan jo også være, der er noget, jeg kan gøre anderledes. Feedbacken går begge veje.«

Men indimellem kan der vel være brug for, at du som chef skærer igennem og fortæller, hvor I skal gå hen?

»Det er klart. Men for mig er det altid den sidste udvej. Det har været en god dag, når jeg har kunnet lede gennem inspiration. Er det ikke nok, må jeg instruere. Og hvis det heller ikke virker, bliver jeg nødt til at insistere. Men det føles altid som et nederlag for mig. Hvis teamet er sat rigtigt sammen, og hvis jeg har givet dem de rette rammer, så kan de nå frem til mindst lige så gode svar som mig. Jeg skal ikke lære dem et gammelt håndværk, men derimod fungere som en facilitator eller en gartner, der gøder deres nysgerrighed og lyst til at lære.«

Som et eksempel på en innovativ løsning nævner Christian Vandsø Legos chatfunktion for børn. Her var opgaven at udvikle en chatfunktion, hvor voksne med skidte hensigter ikke kunne blande sig. Løsningen blev en chat udelukkende baseret på emojis, inspireret af den måde, som børn sms'er til hinanden på.

Alle kan træffe beslutninger

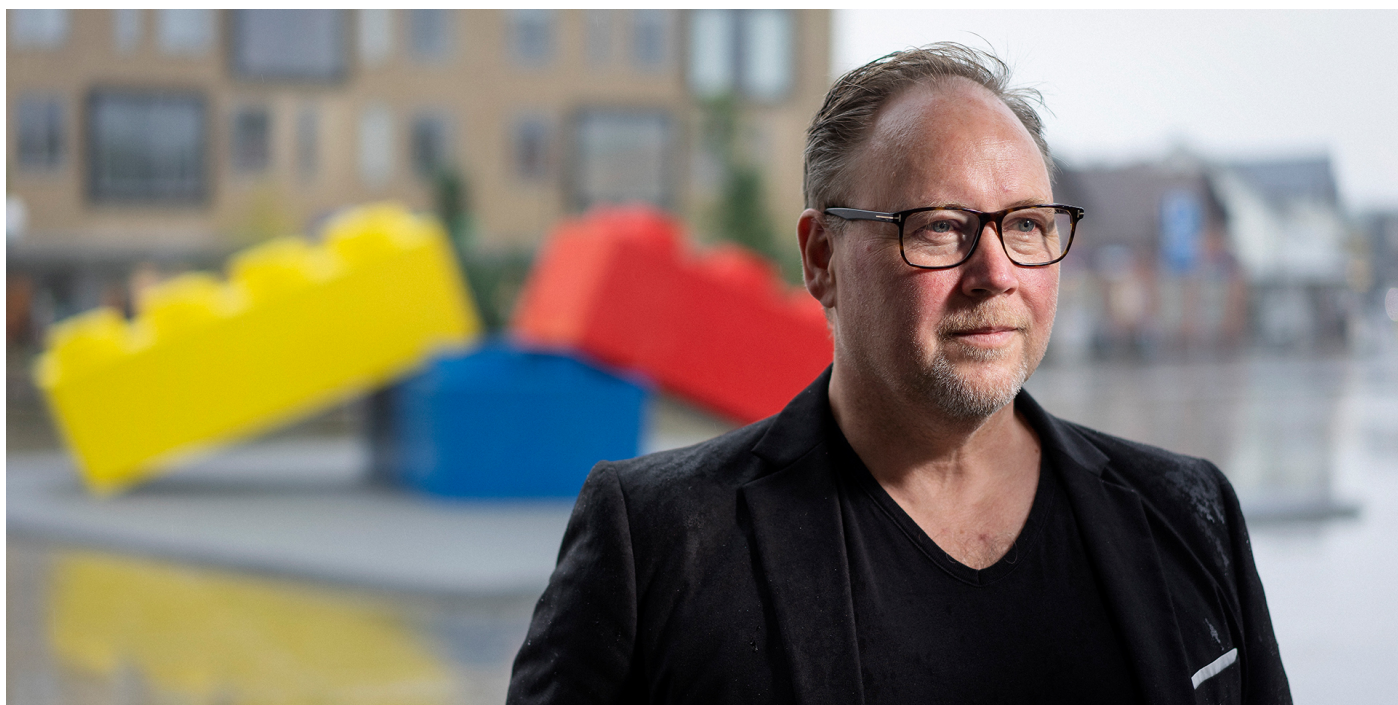
For at undgå flaskehalse, hvor man skal vente på svar fra en leder, overlader Cristian Vandsø en stor del af de daglige beslutninger til medarbejderne selv. Og på den måde bliver ledelse mere en handling end en titel, forklarer han.

»Mange steder skal man være leder for at træffe selv små beslutninger. Det er ekstremt ineffektivt. Hvis vi skal køre massive parallelle eksperimenter, hvor vi forsøger at lave noget innovativt, er det vigtigt, at folk kan agere selvstændigt og autonomt.«

Derfor er teamsne langt hen ad vejen selvledende og selvorganiserende. Det er desuden afgørende, forklarer Christian Vandsø, at der er stor diversitet i de enkelte teams.

»Jo mere kompleks verden er, desto større skal diversiteten være for at finde løsninger til den verden,« siger han og refererer til en undersøgelse, der viser, at ti tilfældige mennesker til enhver tid vil vinde over ti højtuddannede økonomer i Trivial Pursuit – ganske enkelt fordi de er mere forskellige.

»Den samme logik gælder, når man skal finde svar til den digitale verden,« siger han.



»Hvis teamet er sat rigtigt sammen, og hvis jeg har givet dem de rette rammer, så kan de nå frem til mindst lige så gode svar som mig. Jeg skal ikke lære dem et gammelt håndværk, men derimod fungere som en facilitator eller en gartner, der gøder deres nysgerrighed og lyst til at lære.«

Foto: Bo Amstrup

Medarbejderne vælger dig

I dag kan man dog ikke bare gå ud og vælge de medarbejdere, man ønsker. Nu er det medarbejderne, der vælger dig, forklarer Christian Vandsø med henvisning til den store mangel på arbejdskraft herhjemme. Derfor bør man som leder spørge sig selv om, hvem medarbejderne ville stille sig bagved, hvis lederne en gang om året skulle stille sig op på en række i kantinen – et tankeeksperiment, han engang foldede ud i en opgave til en lederuddannelse.

»Det første år ville de måske stille sig bag ved den, der gav softice hver fredag. Men på et tidspunkt ville der mangle noget. I dag er en arbejdsplads et sted, hvor man skal kunne trives, motiveres og gro som menneske. Og det gør man, hvis man får plads til at

udvikle sig og mulighed for at tænke selvstændigt,« siger Christian Vandsø, der ofte bliver vurderet højt af sine medarbejdere i den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Og netop glade medarbejdere er altafgørende for en virksomheds succes, mener han.

»I min optik er medarbejderne en leading indicator på virksomhedens performance. Hvis de er glade og motiverede, performer virksomheden sandsynligvis godt. Mistrives de, kan du være ret sikker på, at virksomhedens performance går ned.«

Hvilken leder ville medarbejderne ikke stille sig bag?

»Den her command and control-type, der kommer med løsningerne og konstant kræver statusrapporter. En leder fra den tid, hvor man kunne lave tiårsplaner og basere sin produktion på best practice. Den type ledelse vil man få svært ved at få succes med i den omskiftelige verden, vi har i dag.«



Christian Vandsø har været interesseret i psykologi og menneskets adfærd siden hans tid på universitetet: »I virkeligheden var det nok det, der fik mig til at gå ledervejen. Det er personaleledelse, der optager mig. Hvordan man kan motivere folk – og lede dem gennem spørgsmål.«

Foto: Bo Amstrup

Tid til refleksion

Himlen over Billund er grå. En familie med gule regnslag halser afsted i retning mod Legoland. »Hvornår er vi der?« lyder det fra en af børnene. Imens tager Christian Vandsø opstilling ved siden af et par gigantiske Legoklodser, som står foran det såkaldte Lego House et par gader væk.

Han leger gladeligt med, da fotografen foreslår ham at stå med tre paraplyer i hver sin farve. »Det er bare sjovt,« siger han, mens regnen tager mere og mere til. At være den, andres opmærksomhed er rettet imod, er ellers ikke noget, der falder ham naturligt.

»Jeg er faktisk utrolig introvert. Men netop derfor er det en god øvelse for mig at komme ud at holde foredrag. Det er en måde at udvikle mig på.«

Det er ikke kun med foredrag om ledelse, at Christian Vandsø har stået foran et publikum. Han optræder nemlig fra tid til anden også som mentalist, en form for tryllekunstner, der kan forudse folks adfærd. Hemmeligheden bag er, at man gennem tale og kropssprog kan få folk til at agere på en bestemt måde. »Og så *frame* det som tankelæsning,« som han siger med et smil.

»Det er mest bare en fritidsinteresse. Men det kommer af, at jeg lige siden universitetet har været superinteresseret i psykologi og menneskets adfærd. I virkeligheden var det nok det, der fik mig til at gå ledervejen. Det er personaleledelse, der optager mig. Hvordan man kan motivere folk – og lede dem gennem spørgsmål.«

Du er meget optaget af at lære og udvikle dig. Hvad vil du gerne blive bedre til som leder?

»Jeg har et objective om at holde færre møder. Jeg vil gerne have mere tid til at kunne reflektere. Og til den daglige dialog med mine medarbejdere,« siger Christian Vandsø, der mener, at det er med arbejdskalenderen som med motorvejen ind mod København:

»Når den er fyldt, ser det ud, som om den er optimalt udnyttet, men i virkeligheden er der ikke særlig god plads til at køre hurtigt.«

Hvordan undgår du at brænde ud, når du har så travlt?

»Jeg synes, jeg har et super meningsfyldt arbejde, der handler om at bringe leg ud til alverdens børn. Og så er mit arbejde også min hobby. Derfor har jeg ikke noget problem med at holde et møde om aftenen. Men der skal også være tid til noget andet. Som at tage ud i naturen med min fiskestang eller at gå på opdagelse i skoven med et par vandrestøvler.«

ACTION CARD

Christian Vandsøs 3 gode råd til andre ledere

- 1 Vær nysgerrig – også på dig selv.** Det er vigtigt at tænke over, hvorfor du træffer de beslutninger, du gør. Vi gør så meget per automatik, som ofte ikke er særlig logisk. Vær fyldt med undren. Og vær ikke bange for at begå fejl. Dem lærer man nemlig mindst ligeså meget af.
- 2 Skab et inspirerende arbejdsmiljø.** Som arbejdsmarkedet er indrettet i dag, er det mindst ligeså meget medarbejderne, der vælger dig, som det er dig, der vælger dem. Derfor er det altafgørende at skabe et arbejdsmiljø, hvor de trives og hele tiden får mulighed for at udvikle sig fagligt. Går medarbejderne motiverede på arbejde, vil det øge chancen for, at virksomheden udvikler sig og skaber resultater.
- 3 Få medarbejderne til at lytte efter de svage signaler.** De mest innovative løsninger er skabt ved at rette opmærksomheden mod ting, som umiddelbart virker ligegyldige. Tænk på mikrobølgeovnen. Den blev ikke opfundet, fordi vi hurtigt skulle kunne opvarme vores Dr. Oetkers pizza. Men fordi en medarbejder undrede sig over, hvorfor hans chokolade i lommen smeltede, hver gang han gik ind i et rum med mikrobølger. Eller sagt på en anden måde: Det bedste svar på dine udfordringer er ikke nødvendigvis dem, der er de mest åbenlyse.

TOPLEDELSEDIVERSITET

Relaterede artikler:





Hotel- og rejsekongen blev ramt af den perfekte storm. Her er hvad du kan lære af ham om kriseledelse

En af Nordens mest succesrige forretningsmænd, den norske milliardær Petter Stordalen, der blandt andet ejer rejseselskaberne Spies og Ving, røg til tælling, da corona-krisen sendte hans imperium i lockdown. I et interview med Lederstof.dk fortæller han, hvorfor ledelse i en krisetid handler meget mere om mennesker end om penge - og om vigtigheden af at vise tillid, sårbarhed og åbenhed.



14 MIN.



Pladeselskabsdirektøren hader businesslingo og smarte ledelsesmodeller



10 MIN.

HEADHUNTER AF TOPLEDERE

»Der ER kvinder derude, men de bliver sorteret fra«

Systemet med rekruttering ved hjælp af headhuntere spænder direkte ben for at få flere kvinder i topledelsen i Danmark. Det mener headhunter Lars Esholdt, som har 31 års erfaring i Norge og mener, at hans eget land sakker bagud.



7 MIN.





LIGESTILLING

»Rigtig mange kvinder har oplevet at sige noget på et møde, og så er der en mand, der siger det samme - og det er ham, der bliver citeret«

Der er stadig forstømmende få kvinder i toppen af dansk erhvervsliv, siger Majken Schultz, professor på CBS og netop valgt som første forkvinde for det magtfulde Carlsbergfondet. En position, hun vil bruge til at bane vejen for flere kvinder i både forskning og erhvervsliv.

☰ 🔊 9 MIN.





LEDELSE MED VILJE

Lars Jensen er topchefen, der hader topstyring

Lars Jensen og Royal Unibrew hænger uløseligt sammen. Han startede på bryggeriet i 1993, og er i dag CEO. Vejen til topjobbet gik via en fodboldklub på fallittens rand, men de vigtigste erfaringer med ledelse fik han af mødet med ni midaldrende italienske kvinder.



KRISELEDELSE

»Når du står på kanten af afgrunden, er du altså nødt til at tænke ud af boksen«

”Køb blæksprutten Otto for en halv million kroner”, lød en af salgsannoncerne, da corona-krisen pressede Den Blå Planet, Danmarks Akvarium, helt ud i tovene. Igennem to års corona-kriseledelse har direktør Jon Diderichsen afværget økonomisk kollaps med ærlighed, humor og masser af mod.



12 MIN.