

# Kemien skal være i orden

”Hvis du ikke har øje for det lange perspektiv, så risikerer du, at toget suser forbi dig.” Sådan lyder det fra **Ulla Grove Krogsgaard Thomsen**, der som adm. direktør i Novo Nordisk Pharmatech både har ansvar for at træffe beslutninger, der skaber resultater nu og her, og sætter retningen for de næste 10 år.

► Interviewet er kun få minutter gammelt, da Ulla Grove Krogsgaard Thomsen både tryllebinder og udfordrer Dansk Erhvervs udsendte. Det sker, da hun på flydende kemisk og med smittende begejstring forklarer, hvad Novo Nordisk Pharmatech laver.

”Vi arbejder blandt andet med tekniske råvarer, der indgår i produktionen af biologiske lægemidler. Der er tale om vækstfaktorer til cellemedie-fremstilling, processymer samt geler, der bruges til oprensning af proteiner. Vores vækststrategi understøtter reagenser til opskalering af produktionsprocesser inden for fremtidens medicin såsom stamceller, genterapi og mRNA-vacciner.”

”Vores mission er at tilsikre, at der kan produceres den bedst mulige medicin. Det gør vi ved at lave forbedrede produkter, som er fremstillet i højeste farmaceutiske kvalitet,” uddyber hun.

Virksomheden, der er datterselskab og storleverandør til Novo Nordisk, har også en mission om at øge den del af forretningen, der ligger uden for Novo-familien – det vil sige salget til den globale pharma- og biopharmaindustri.

Det er Ulla Grove Krogsgaard Thomsen, der som adm. direktør står i spidsen for at føre den mission ud i livet. Redskaberne, der skal hjælpe hende



med at lykkes, er blandt andet en PhD i farmaceutisk kemi og 25 års erfaring fra Novo Nordisk, forklarer hun:

”Det er vigtigt at have den faglige indsigt som leder i life-science-branchen, fordi det giver muligheder for at have visionerne for produkterne, forstå den nødvendige teknologi og stille de kritiske spørgsmål. Kunsten er så at finde balancen mellem detaljen og helikopteren, men det synes jeg, at jeg gennem mine efterhånden 22 år som leder har lært.”

## Tillid som grundelement

For at lykkes som leder, er det dog ikke nok at have styr på de kemiske

processer. Man skal også kunne skabe den rette kemi med medarbejderne.

Det ved Ulla Grove Krogsgaard Thomsen, som kort inde i sin Novo-karriere blev leder, da hun blev sat i spidsen for protein-strategien hos Novo Nordisk. Et projekt, der sikrede en transformation i forskningen hos Novo Nordisk fra at arbejde med små molekyler til at arbejde med proteiner. Strategien har ført til nogle af de succesprodukter som Novo Nordisk i disse år lancerer. Det var en kæmpe forandringsproces, som i den grad lærte Ulla Grove Krogsgaard Thomsen noget om ledelse.

”Jeg lærte virkelig, hvor vigtigt det



## ”Det giver bare en bedre dynamik, når der er balance. Vi er ret godt på vej i Novo Nordisk Pharmatech”

adm. direktør, **Ulla Grove Krogsgaard Thomsen**,  
Novo Nordisk Pharmatech

er at skabe visioner og sætte retningen for medarbejderne og give dem frihed og ansvar, men samtidig hele tiden være der for dem – især når tingene bliver svære. Jeg fik selv vist enorm stor tillid, og det prøver jeg virkelig også selv at udvise.”

Lykkes man som leder med at udvise tillid og uddelegere ansvar, så får man også den nødvendige respekt og tillid igen, og så er medarbejderne med ombord, forklarer hun:

”Uden tillid er det bare rigtig, rigtig svært at skabe resultater.”

### Den interessante modgang

I dag – flere leder-år senere – nyder hun stadig at være leder. Hun trives under ansvar og elsker at se gnisten og stoltheden i medarbejdernes øjne, når det hele kører og alting lykkes:

”Det giver et rush og kan simpelthen give mig gåsehud.”

Det værste som leder er omvendt, når man sammen med medarbejderne har gjort alt for at lykkes, og alligevel misser målet.

”Så forsvinder tilliden udefra, og det, synes jeg, er virkelig svært. Især når man ved, at alle har gjort, hvad de kunne,” siger hun.

Det er dog også i modgang, at ledergerningen bliver mest interessant. Det er nemlig her, du lærer mest, og hvor du for alvor bliver testet i din evne til at holde fast i værdierne om respekt og tillid, forklarer hun og giver et eksempel:

”Vi skulle på et tidspunkt i Novo Nordisk øge produktiviteten markant. Det kunne være en hård og trist opgave, men vi valgte i stedet at give medarbejderne mulighed, tid og ansvar for at lave optimeringer, og vi stillede blot et krav om, at det skulle være en positiv businesscase. Vi endte med at lave optimeringer, der over tre år sparede 25 millioner kroner. Det kunne vi, fordi vi satte

### Blå bog: Ulla Grove Krogsgaard Thomsen

- Farmaceut med Ph.d i Lægemiddel-metabolisme og strukturkemi.
- Startede hos Novo Nordisk i 1997.
- R&D indtil 2008 med ansvar for Protein Engineering.
- Product supply indtil 2021 med ansvar for Biopharm API produktion.
- Startede i Novo Nordisk Pharmatech i 2021.
- Gift med Mads, har tilsammen fire børn.
- Bor på landet og elsker at cykle og gå i haven.



en ramme og en vision og så gav vi medarbejderne ansvar. Det var en virkelig god læring.”

### Balancegangen

Netop det at udtænke en vision og forklare den, så medarbejderne kan se sig selv i den, er en anden utrolig vigtig lederegenskab, lyder det fra Ulla Grove Krogsgaard Thomsen. Især i en branche, hvor der sker utrolig meget udvikling, men hvor projekterne også har meget lang udviklingstid.

”Hvis du ikke har øje for det lange perspektiv, så risikerer du, at toget suser forbi dig. Men hvis du kun fokuserer på fremtiden, så glemmer du hverdagen, og så er der en risiko for, at vi ikke kan levere de resultater, som vi skal levere nu og her. Kunsten er at finde balancen mellem visionerne og hverdagen. Det gør vi ved at køre med fem-års-ambitioner og et-års-planer, hvor vi veksler mellem de ambitiøse billeder af fremtiden og detaljerne, som får os derhen. Det, synes jeg, er en af de vigtigste erfaringer, jeg har gjort mig som leder,” siger hun.

Når man laver visionerne og forsøger at forudse de teknologier, der vil bryde igennem i fremtiden, er der også en naturlig risiko for at tage fejl. Men det er nu en gang en leders lod, forklarer Ulla Grove Krogsgaard Thomsen, som trives med balancegangen:

”Man skal turde satse og løbe en risiko, hvis man vil være innovativ og entreprenant. Det vigtige er, at man lærer af sine eksperimenter – både når det går godt og når det ikke lykkes – og ikke bare tordner videre.”

Evnen til at tænke visionært er også en af de vigtigste egenskaber for fremtidens ledere, pointerer hun:

”Man skal have vilje og lyst til at tænke visionært og præge branchen. Og så bliver det kun vigtigere at kunne samarbejde på tværs af brancher, fag og viden. Det bliver helt nødvendigt, hvis vi skal løse nogle af de udfordringer, vi står overfor både som branche og samfund. **L**”



### Novo Nordisk Pharmatech

- Hovedsæde i Køge.
- 240 medarbejdere.
- Omsætningen sidste år var på 619 millioner kroner.
- Eksporterer til mere end 70 lande.

### Kvinde alene i verden

► Da Ulla Grove Krogsgaard Thomsen trådte sine første ledersko i Novo Nordisk, var hun som den eneste i ledergruppen iført høje hæle. Det var en ambivalent følelse, forklarer hun:

”Jeg var stolt, men jeg følte mig også anderledes, og jeg tænkte, at det havde været bedre, hvis det var mere blandet.”

Derfor arbejder hun i dag også aktivt for mere diversitet på ledelsesgangene. Det gør hun både som direktør for Novo Nordisk Pharmatech og som medlem af aftagerpanelet for farmaceutuddannelsen på Københavns Universitet:

”Det giver bare en bedre dynamik, når der er balance. Vi er ret godt på vej i Novo Nordisk Pharmatech, men

vi er slet ikke i mål endnu. Ser vi lidt længere frem, så handler det også om, at vi som branche får brug for flere kompetente hænder, og derfor er det selvfølgelig vigtigt, at talentpuljen bliver så stor som mulig. Det kan vi sikre ved at få flere kvinder til at vælge branchen og ledelsesgerningen til.”

På spørgsmålet om, hvad der skal til for at få flere kvindelige ledere, vender hun igen tilbage til tilliden, som er et grundelement i life-science-direktørens ledelsesstil: ”Vi skal vise de unge medarbejdere tillid og turde satse på dem. Jeg blev selv kastet tidligt ud i ledergerningen, og det synes jeg, at vi skal tilbage til. Det vil jeg meget gerne arbejde for.” **L**”